UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial y de Sistemas

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES JULIO CÉSAR S.A.C.

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de Sistemas

SIGFRIDO ERWIN ALVA PERALTA
MIGUEL ÁNGEL MANRIQUE VALDEZ

Asesor:
Fernando Calvo Córdova

Lima – Perú
2016

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial y de Sistemas

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES JULIO CÉSAR S.A.C.

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de Sistemas

SIGFRIDO ERWIN ALVA PERALTA
MIGUEL ÁNGEL MANRIQUE VALDEZ

Asesor:
Fernando Calvo Córdova

_____	_____
Víctor Salcedo Espejo	**Abilio Tinoco León**

_____
José C. Benítez Palacios

Lima – Perú
2016

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES JULIO CÉSAR S.A.C.”

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo en primer lugar a Dios por darnos la vida y por permitirnos llevar a cabo este proyecto, a nuestras familias que día a día nos apoyan y motivan en todo momento para salir adelante con los nuevos retos que debemos enfrentar, con el fin de alcanzar nuestros objetivos y crecer cada día más.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis nos muestra la elaboración detallada del Plan Estratégico de la empresa TRANSPORTES JULIO CESAR SAC, dedicada al servicio de transporte terrestre interprovincial en la ruta Lima – Huaraz.

La estructura principal de la presente tesis, está basada principalmente en el Modelo de Administración Estratégica del autor Fred R. David y la aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard.

Si bien es cierto que Transportes Julio César ofrece un servicio al cliente que implica una flota de vehículos nuevos dotados con tecnología, se detectó que los procesos administrativos entre las áreas, carecía de agilidad, eficiencia y fluidez al momento de obtener la información.

Inicialmente se procedió a realizar el diagnóstico del macro y micro ambiente, lo cual nos permitirá extraer información muy importante acerca del sector. Seguidamente se identificaron algunas amenazas y oportunidades que serán tomadas en cuenta a medida que se avance con el desarrollo de los siguientes capítulos.

Ante el problema planteado anteriormente, se revisó la misión y visión para su redefinición, así mismo, se formularon objetivos y estrategias que estuvieran alineados y que nos permitan enfrentar de la mejor forma a las exigencias futuras de Transportes Julio César.

El análisis interno que se realizó, nos mostró las fortalezas y debilidades por otro lado, el análisis externo nos pone a la luz amenazas y oportunidades, en conjunto, serán el soporte para la definición de las estrategias que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Para la implementación de las estrategias definidas, se ha precisado el uso del Balanced Scorecard, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton.

Para finalizar se realizó una evaluación financiera que básicamente muestra dos escenarios, resultados sin aplicar la estrategia y resultados con la estrategia aplicada, lo cual nos muestra la viabilidad de la propuesta planteada.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN..... 14

CAPÍTULO I..... 15

1. La Empresa 15

    1.1. Antecedentes de la empresa..... 15

    1.2. Descripción del negocio 18

    1.3. Estructura organizacional de la empresa..... 21

CAPÍTULO II 24

2. Alineación y formulación de la visión, misión y valores de la empresa..... 24

    2.1. Visión..... 24

    2.2. Misión 27

CAPÍTULO III..... 29

3. Análisis del macro entorno externo 29

    3.1. Tendencia de las variables del macro entorno externo (variables económicas, tecnológicas, demográficas, sociales, culturales y del estilo de vida, económicas, variables legales, ecológicas)..... 29

CAPÍTULO IV 52

4. Análisis de la industria 52

    4.1. Situación de la industria..... 52

    4.2. Definición del sector..... 54

4.3. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria 55

CAPÍTULO V 75

5. Análisis interno 75

5.1. Cadena de valor 75

CAPÍTULO VI 94

6. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias 94

6.1. Diseño y formulación de las estrategias 95

CAPÍTULO VII 108

7. Selección de la estrategia 108

7.1. Método de factores estratégicos clave 108

7.2. Método de escenarios 111

7.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC 113

7.4. Descripción de la estrategia seleccionada 117

7.5. Descripción de la estrategia contingente 117

CAPÍTULO VIII 119

8. Implantación de la estrategia mediante Balanced scorecard 119

8.1. Mapa de la Estrategia 120

8.2. Objetivos específicos en matriz de la estrategia – Balanced scorecard 121

8.3. Indicador - en cuadro 8.1 124

8.4. Meta – en cuadro 8.1 124

8.5. Iniciativa – en cuadro 8.1 124

8.6. Responsable – en cuadro 8.1 124
8.7. Presupuesto 124
8.8. Cronograma de actividades 128

CAPÍTULO IX 130

9. Evaluación 130

9.1. Evaluación cualitativa 130
9.2. Evaluación financiera de la estrategia 132

BIBLIOGRAFÍA 151
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS 152

Lista de Cuadros

CUADRO 1.1: VENTAS EN LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS 18

CUADRO 1.2: EVOLUCIÓN DE LA FLOTA EN EL TIEMPO 19

CUADRO 1.3: TRABAJADORES POR ÁREA 22

CUADRO 2.1: ELEMENTOS DE LA VISIÓN 24

CUADRO 2.2: MATRIZ DE LA VISIÓN 26

CUADRO 2.3: COMPONENTES ESENCIALES PARA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN 28

CUADRO 3.1: PRODUCTO BRUTO INTERNO – DEMANDA INTERNA 30

CUADRO 3.2: PBI NACIONAL Y PBI DEL SECTOR TRANSPORTES 2004-2013 (EXPRESADO EN MILLONES DE SOLES) 31

CUADRO 3.2: INFLACIÓN – PERÚ 34

CUADRO 3.3: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LIMA - POBLACIÓN CENSADA (PERSONA) 37

CUADRO 3.4: POBLACIÓN PROYECTADA LIMA - PERSONA 38

CUADRO 4.1: TRÁFICO DE PASAJEROS DEL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL SEGÚN ZONA 53

CUADRO 4.2: DIVISIÓN DEL MERCADO DE TRANSPORTE TERRESTRE 54

CUADRO 4.3: EMPRESAS DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS 55

CUADRO 4.4: TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL, SEGÚN DEPARTAMENTO DESTINO. 2005-2014 61

CUADRO 4.6: FUERZAS COMPETITIVAS 68

CUADRO 4.7: COMPARATIVO DE DIFERENTES EMPRESAS DE TRANSPORTE. (EXPRESADO EN UNIDADES) 69

CUADRO 4.8: MATRIZ EFE 70

CUADRO 5.1: INCIDENCIAS POR FALTA DE INFORMACIÓN…….…….. 87

CUADRO 5.2: ADQUISICIONES LICITADAS VS NO LICITADAS……..89

CUADRO 5.3: PROCESOS PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES APLICADOS VS NO APLICADOS 91

CUADRO 5.4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI 92

CUADRO 5.5: PUNTAJES MATRIZ EFI 93

CUADRO 6.1: MATRIZ FODA 96

CUADRO 6.2: PUNTAJE MATRIZ PEYEA 98

CUADRO 6.3: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA) 98

CUADRO 6.4: DATOS PARA MATRIZ BCG 104

CUADRO 7.1: CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PESO 109

CUADRO 7.2: MATRIZ DE SELECCIÓN.....110

CUADRO 7.3: COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS CON ESCENARIOS 112

CUADRO 7.4: MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA MPEC 113

CUADRO 8.1 : MATRIZ DE LA ESTRATEGIA – BALANCED SCORECARD....121

CUADRO 8.2: CUADRO DE PRESUPUESTO 127

CUADRO 9.1: ESTADOS FINANCIEROS SIN PROYECTO.....134

CUADRO 9.2: ESTADOS FINANCIEROS CON PROYECTO.....136

CUADRO 9.3: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 137

CUADRO 9.4: CÁLCULO DE VAN Y TIR.....138

CUADRO 9.5: BALANCE GENERAL 139

CUADRO 9.5: FLUJO DE EFECTIVO.....148

Lista de imágenes

GRÁFICO 1.1: CICLO DE VIDA DEL SERVICIO 20

GRÁFICO 1.2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 23

GRÁFICO 3.1: PBI NACIONAL Y PBI DEL SECTOR TRANSPORTES 2004-2013 32

GRÁFICO 3.2: POBLACIÓN EVOLUCIÓN - LIMA 37

GRÁFICO 3.3: NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2013 41

GRÁFICO 3.4: POBLACIÓN PROYECTADA LIMA - PERSONA 48

GRÁFICO 4.1: EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO DE PASAJEROS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL SEGÚN ZONA 53

GRÁFICO 4.2: EVOLUCIÓN DE TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL 62

GRÁFICO 5.1: CADENA DE VALOR 76

GRAFICO 5.2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 81

GRÁFICO 5.3: INCIDENCIAS MENSUALES POR FALTA DE INFORMACIÓN……..88

GRÁFICO 5.4: ADQUISICIONES LICITADAS VS NO LICITADAS……90

GRÁFICO 5.5: FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENT NO APLICADOS..92

GRÁFICO 6.1 GRÁFICO DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA) 100

GRÁFICO 6.2: MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE) 102

GRÁFICO 6.3: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) 104

GRÁFICO 6.4 : MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA 106

GRÁFICO 8.1: MAPA DE LA ESTRATEGIA 120

GRÁFICO 8.2: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 129

GRÁFICO 9.1: RATIOS - ANÁLISIS DE LIQUIDEZ 141

GRÁFICO 9.2: RATIOS – SOLVENCIA Y RIESGO 142

GRÁFICO 9.5: RATIOS – UTILIZACIÓN DE ACTIVOS 146

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nos muestra la forma de aplicar todo el proceso de desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa de Transporte Julio César S.A.C., dedicada a brindar el servicio de transporte terrestre interprovincial.

Este documento contiene 9 capítulos para lo cual se recopiló información muy valiosa de la organización y su entorno, lo cual nos permite elaborar un análisis profundo y detallado del sector.

En los capítulos iniciales se realiza la identificación general de la empresa, seguidamente se alinea y formula la visión, misión, análisis externo, industria e interno - FODA, para determinar la formulación de los objetivos, diseñar, formular y seleccionar las estrategias.

Finalmente y como resultado obtenido del análisis, se identifica y selecciona la estrategia para luego implementarla a través del Balanced Scorecard. Seguidamente se realiza una evaluación financiera de la propuesta seleccionada para cerrar con las conclusiones y recomendaciones de mencionada evaluación.

CAPÍTULO I

1. La Empresa

1.1. Antecedentes de la empresa

Transportes Julio Cesar fue fundada el 27 de Noviembre de 1994 por el Señor Marcelino Minaya Huerta, quien al ver la gran demanda de pasajeros y la poca competencia, pensó en aventurarse a este nuevo negocio para lo cual solicitó a Volvo del Perú que le financiara dos buses de doble eje para transporte de pasajeros interprovincial.

Al adquirir estas dos unidades preparadas para brindar servicio de transporte interprovincial, obtuvo buena aceptación del mercado, tal es el caso que al año siguiente adquirió dos unidades más con carrocerías Morillas, logrando así ganar participación de mercado.

Para 1997, la empresa contaba con seis buses de un solo piso y daba un solo servicio, el de transporte interprovincial Lima-Huaraz, pero al ver que el mercado crecía, decidieron implementar un servicio exclusivo al que llamaron "Imperial". Para lo cual la empresa adquirió dos buses, los cuales contaban con baño, calefacción y aire acondicionado. Al implementar este servicio las ventas crecieron en un 30%, lo cual se reflejó en las ventas de 1999. Asimismo ese año la empresa decidió comprar un tercer local ubicado en el distrito de los Olivos (Lima), esto debido a la cantidad de

comerciantes de la zona de Lima Norte que viajan a Huaraz. Con ello se decide trasladar la oficina principal de Huaraz a Lima.

Para el 2006, la empresa decide captar a más sectores del mercado sobre todo a personas del NSE B, para lo cual decide implementar otro servicio más, llamado de Lujo, para lo cual compro dos buses a la compañía Volvo, el cual cuenta con 12 asientos sofá-cama en el primer nivel y 46 asientos semi - cama en el segundo nivel; además de servicios higiénicos, aire acondicionado, calefacción, servicio de comida, así como de terramoza.

En el año 2007, la empresa adquiere 02 buses con las mismas características de las mencionadas anteriormente. En setiembre de ese mismo año se realizó la venta de tres buses, con la finalidad de renovar unidades, estos buses tenían 12 años de antigüedad.

En Julio 2008 se adquirió dos buses con asientos sofá-cama en ambos niveles para dar una mejor atención al cliente. Aparte de la adquisición, se realizó algunos cambios en el nombre de los servicios que brinda la empresa; el servicio imperial se cambió por el nombre de Servicio Especial y el servicio de lujo es ahora Servicio Emperador.

A partir de la fecha la empresa decidió mejorar el servicio de transporte de carga que hasta esa fecha se atendía en menor cuantía, es decir, el traslado de carga o mercancía se realizaba de manera limitada por el espacio que brindaba las bodegas de los buses, por ende la empresa se vio en la necesidad de adquirir un camión a finales del 2009 y así poder atender con frecuencia inter diaria.

Pasado los meses y teniendo la aceptación por parte de nuestro clientes, fue necesario la compra de la segunda unidad con el objetivo de atender de manera diaria y agilizando la entrega de encomiendas.

Para el año 2012, la empresa ganó una licitación con la empresa minera Santa Luisa, contrato celebrado con vigencia de un año y con la condición de renovar por tres años más, siempre y cuando la empresa coloque un bus cero kilómetros.

A inicios del 2014 se gestionó la licencia para la construcción de una estación de combustible y poder adquirir petróleo directo de planta, logrando así reducir costos. Luego de varios meses, Osinergmin aprobó el proyecto, y en la actualidad se está esperando la aprobación de la municipalidad de La Victoria, para la obtención de la licencia de construcción.

Al transcurrir el tiempo, la empresa logro cancelar todas sus obligaciones encontrándose en la posibilidad de renovar sus unidades, por lo cual se presupuestó la compra de tres unidades. Dos buses Scania con doce asientos cama en el primer nivel y cuarenta y ocho asientos en el segundo nivel y el tercer bus de marca Mercedes Benz, con la misma cantidad de asientos.

Para finales del 2015 se piensa adquirir las dos unidades de la marca Scania presupuestadas, para incrementar un horario más del Servicio Emperador, que actualmente tiene bastante acogida. También se tiene planificado ingresar a la ciudad de Trujillo teniendo como punto de origen Lima y Caraz.

1.2. Descripción del negocio

1.2.1. Ventas

La empresa ha venido creciendo en los últimos años de manera constante, asimismo sus ventas han tenido la siguiente evolución:

Cuadro 1.1: Ventas en los últimos 12 años

(Expresado en nuevos soles)

AÑO	VENTAS (S/)
2003	3’500,000
2004	4’563,000
2005	2’300,000
2006	4’563,000
2007	5’414,591
2008	4’000,000
2009	4’500,000
2010	5’000,000
2011	5’500,000
2012	5’800,000
2013	6’200,000
2014	6’450,000

Fuente: Reporte de ventas de Transporte Julio Cesar
Elaboración propia

1.2.2. Transporte de pasajeros

Viene a ser el traslado de personas de un lugar a otro, pudiendo ser dentro de una ciudad o entre ciudades. Este transporte se realiza mediante unidades como son los buses diseñados con espacio suficiente para que las personas puedan ir sentadas y con el adicional de poder reclinar sus asientos logrando confort en sus traslados.

1.2.3. Transporte de carga

Se refiere al traslado de cajas, paquetes, bolsos, sacos y piezas de un lugar a otro. Normalmente el transporte de carga se caracteriza por el volumen del mismo, es decir, el número de objetos a trasladar es mayor en comparación al transporte de paquetes dentro de un bus, asimismo, el precio que se cobra es menor en comparación de otro medio de transporte.

Cuadro 1.2: Evolución de la flota en el tiempo

(Expresado en unidades)

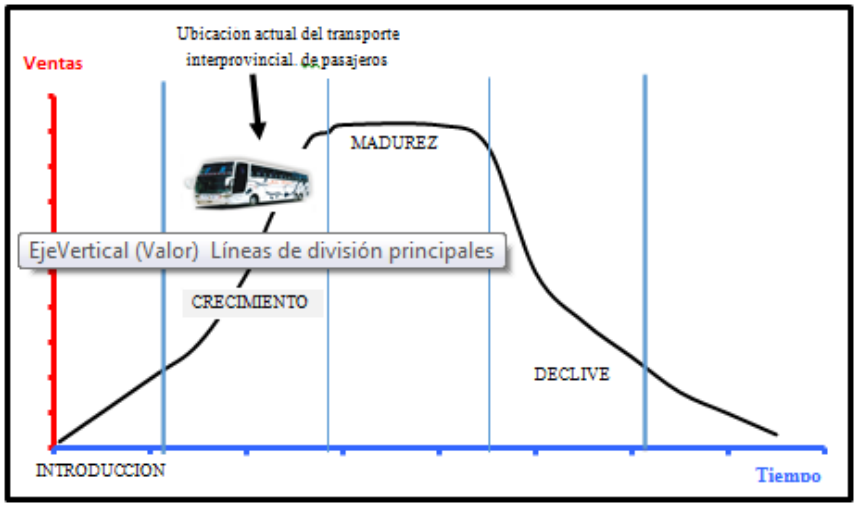
RUTA LIMA - HUARAZ	1994- 2006	2007	2008	2009	2011	2013	2014	2015
BUSES PASAJEROS	12	11	13	12	12	13	17	19
BUSES CARGA - CAMION				1	2	2	2	2

Elaboración propia

1.2.4. Ciclo de vida del producto (Servicio)

En la actualidad, el servicio interprovincial de pasajeros y carga se encuentra en tendencia de crecimiento constante, aunque éste crecimiento está vinculado más al crecimiento demográfico, debido a que en los ultimos años crecio por expansión debido a la mayor capacidad adquisitiva de las personas (mayor movimiento comercial al interior del pais) y por diversas acciones de parte del estado y de entidades privadas por promover el turismo interno. Si bien este escenario se mantiene, es verdad tambien que en algunos casos las personas prefieren viajar en avión (justo por la mayor capacidad adquisitiva) a algunas zonas más distantes, lo cual merma la demanda, existiendo también personas que prefieren usar sus vehculos propios para destinos no muy lejanos.

Gráfico 1.1: Ciclo de vida del servicio



Elaboración propia

1.3. Estructura organizacional de la empresa

La empresa cuenta con 67 trabajadores y empleados administrativos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

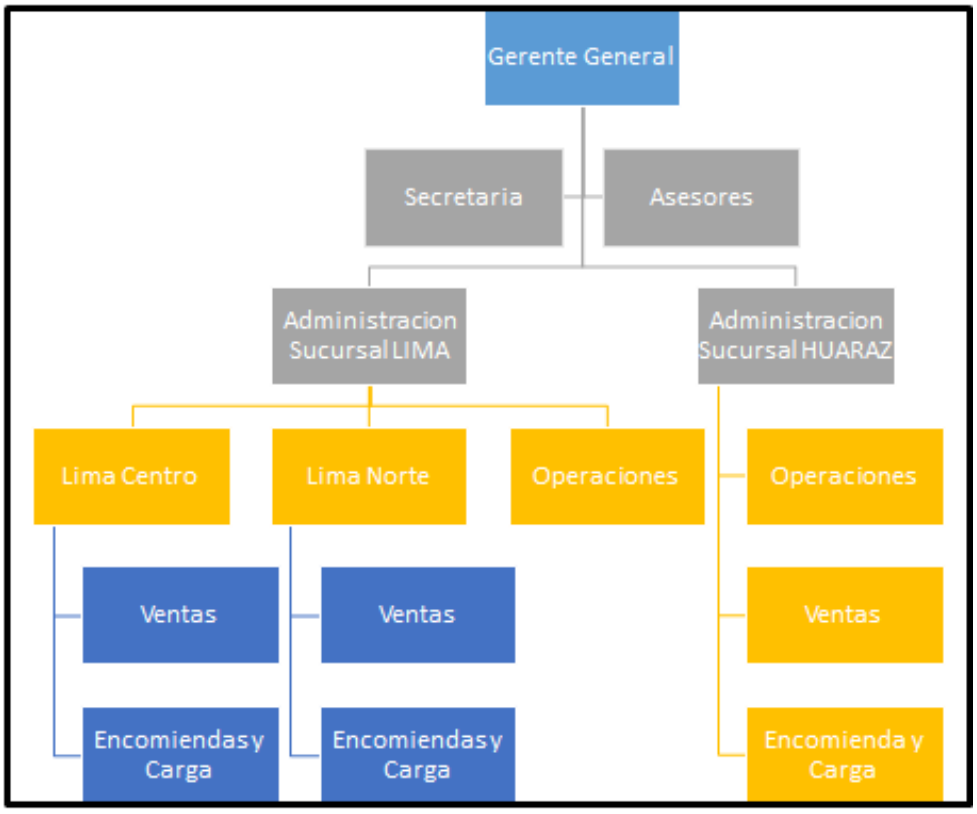
Cuadro 1.3: Trabajadores por área

(Expresado en unidades)

ÁREA	PERSONAL	OBSERVACIONES
Gerencia	2	Gerente General
		Secretaria
Asesores	2	Asesor Legal
		Asesor Financiero
Administración Lima	10	Administrador
		Asistente Administrador (3)
		Vendedor pasajes (4)
		Vendedor encomiendas (2)
Administración Huaraz	6	Administrador
		Asistente Administrador
		Vendedor pasajes (2)
		Vendedor encomiendas (2)
Operaciones Lima	42	Jefe Taller
		Taller choferes (30)
		Terramozas (6)
		Mecánicos (2)
		Estibadores (3)
Operaciones Huaraz	5	Jefe Taller
		Mecánico
		Estibadores (3)
Total	67	

Elaboración propia

Gráfico 1.2: Estructura organizacional



Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. Alineación y formulación de la visión, misión y valores de la empresa

2.1. Visión

2.1.1. Visión actual de la empresa

"Nuestra visión al futuro es llegar a ser las mejores y más eficientes en empresa de transportes del país, implementando cada vez nuevas estrategias que nos permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, quienes son los más grandes colaboradores para el éxito de nuestra empresa."

Bajo el enfoque de Fred R. David, planteamos algunas preguntas referenciales:

Cuadro 2.1: Elementos de la visión

PREGUNTA	ANÁLISIS
¿Cómo queremos estar en el futuro?	Ser la mejor y más eficiente empresa de transportes del país.
¿Qué resultados queremos obtener en el futuro?	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
¿Cómo queremos vernos en el futuro?	Implementando nuevas estrategias que satisfagan al cliente, quien es el más grande colaborador de la empresa.

Elaboración propia.

2.1.2. Análisis de la visión actual

La Visión actual considera equivocadamente al cliente como un colaborador de la empresa en lugar de un beneficiario del servicio, no es consistente al generalizar implicando cualquier tipo de transporte y no integra a los diversos grupos de interés.

2.1.3. Matriz de da visión propuesta para la empresa

Bajo el enfoque de Fred R. David, la propuesta de visión será reducida y reflejará puntos como retador, trascendental y fácil de recordar, dejando en claro lo que se hace bien, y esta visión de futuro de la empresa, será motivadora. Para ello, revisaremos algunos elementos primordiales de la visión.

Hemos realizado nuestra matriz de la Visión para proponer una nueva Visión, en la organización, en los cuales hemos tomado una cierta cantidad de elementos necesarios a conocer.

Cuadro 2.2: Matriz de la visión

ELEMENTOS A CONSIDERAR	SI	NO	SUSTENTO
Formulada por líderes	X		Fue creada por líderes
Definida en el tiempo		X	No especifica un plazo para cumplir objetivos.
Es integradora	X		Sí, porque es el pilar que necesita para mantenerse en mercado
Es amplia y detallada	X		Es amplia y detallada, porque identifica sus intereses.
Es posible e inspiradora	X		Se identifica claramente el ser reconocido en servicios en mejora de los clientes
Es realista y positiva	X		Sí, porque las personas deben tener una idea positiva donde pueda visualizarse de la mejor manera nuestra asociación.
Es consistente	X		Sí, porque necesitamos atraer la atención de los grupos de interés, para lograr el desarrollo.

Elaboración propia.

2.1.4. Visión propuesta

"Ser reconocidos como líderes en el transporte terrestre de pasajeros y carga a nivel regional Lima-Ancash, con altos estándares de seguridad y calidad de servicio acorde a las expectativas del cliente".

2.2. Misión

2.2.1. Misión actual de la empresa

"Proporcionar al usuario un servicio rápido, seguro, cómodo, confiable y con mucho respeto a las personas; los cuales serán los valores de nuestro servicio. Tener un servicio dirigido al cliente que permita ofrecer un servicio serio y puntual cubriendo en demás las expectativas del cliente. Entrega oportuna de encomiendas, con una atención personalizada."

2.2.2. Análisis de la misión actual

La misión actual especifica diversos aspectos importantes, pero lo hace en forma tan genérica que puede atribuirse casi a cualquier tipo de servicio.

2.2.3. Elementos de la misión propuesta para La empresa

Bajo el enfoque de Misión propuesto por Fred R. David necesitamos responder claramente a la pregunta fundamental: ¿Cuál es nuestro negocio? Considerando en ello a nueve componentes esenciales:

Cuadro 2.3: Componentes esenciales para declaración de la misión

Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa**?**
Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David
Elaboración propia

2.2.4. Misión propuesta

"Somos una empresa que nos dedicamos al transporte terrestre de pasajeros y carga en la región Lima-Ancash, nuestro experimentado personal analiza los requerimientos del cliente e implementa mejoras continuas al servicio garantizando su confianza en todas nuestras rutas, bienestar para la comunidad, crecimiento sostenible para la empresa y rentabilidad competitiva para nuestros accionistas".

CAPÍTULO III

3. Análisis del macro entorno externo

3.1. Tendencia de las variables del macro entorno externo (variables económicas, tecnológicas, demográficas, sociales, culturales y del estilo de vida, económicas, variables legales, ecológicas)

3.1.1. Análisis de las variables económicas

a) Producto bruto interno (PBI) y demanda interna (DI)

Según un reporte publicado por el señor Juan Mendoza - director de la maestría en economía de la Universidad del Pacífico en el portal de negocios y economía "semana económica", El PBI tiene un desempeño bajo, ya que estamos creciendo por debajo del crecimiento potencial de la economía[1]

[1] SEMANA ECONÓMICA. Economía peruana en el 2014: La desaceleración hizo que los empresarios sean más cautos[en línea], Lima [citado el 02/01/2015] Microsoft html. Disponible en http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/151138-economia-peruana-en-el-2014-la-desaceleracion-hizo-que-los-empresarios-sean-mas-cautos

Cuadro 3.1: Producto bruto interno – demanda interna

(Expresado en soles)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PBI (Millones de Nuevos Soles	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,159	466,880
PBI (Variación %)	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4
Demanda Interna (Millones de Nuevos Soles)	337,214	326,108	374,652	403,390	433,409	463,361	473,386
Demanda Interna (Variación %)	13.6	-3-3	14.9	7.7	7.4	6.9	2.2
Consumo Privado (Millones de Nuevos Soles)	209,377	215,279	234,031	248,045	263,183	277,236	288,705
Consumo Privado (Variación %)	8.9	2.8	8.7	6.0	6.1	5.3	4.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [en línea] Lima [citado 10 junio 2015] Microsoft Excel. Disponible en http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

A pesar del escenario de desaceleración que ha existido después de la crisis mundial del año 2008, los números del Cuadro Nro. 1 PBI-Demanda del INEI, muestran que el producto bruto interno se ha posicionado por debajo del 5% en el 2014, lo cual determina que el crecimiento es menor tomando forma de desaceleración económica.

Por otro lado también nos muestra que la demanda interna se encuentra en descenso, proyectándose 2.7% para el 2015, esperándose que repunte a 3.2% para el 2016.

Según el diario Gestión, el PBI proyectado para el 2016 sería de un 3% ligeramente superior al 2015[2], mencionando que los sectores pesca, minería, electricidad, agua y servicios, serían los que lideran el porcentaje.

Cuadro 3.2: PBI nacional y PBI del sector transportes 2004-2013 (expresado en millones de soles)

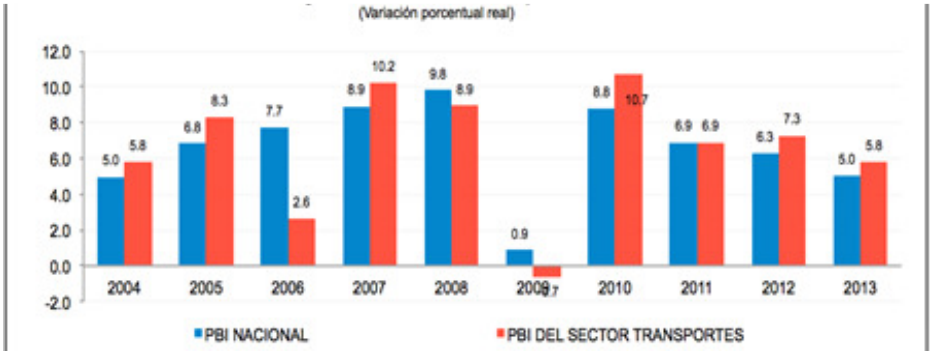
AÑO	PBI NACIONAL	PBI TRANSPORTES	Var % PBI NACIONAL	Var % PBI TRANSPORTES
2004	139,141	8,168	5.0	5.8
2005	148,640	8,845	6.8	8.3
2006	160,145	9,079	7.7	2.6
2007	174,407	10,005	8.9	10.2
2008	191,505	10,900	9.8	8.9
2009	193,155	10,826	0.9	-0.7
2010	210,079	11,982	8.8	10.7
2011	224,496	12,808	6.9	6.9
2012	238,590	13,738	6.3	7.3
2013	250,570	14,537	5.0	5.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática , BCRP[en línea] Lima [citado 15 junio 2015] Microsoft Excel. Disponible en http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

[2] DIARIO GESTION. CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016 [en línea], Lima [citado el 27/08/2015] Microsoft html. Disponible en http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148

Gráfico 3.1: PBI nacional y PBI del sector transportes 2004-2013

(Expresado en %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática , BCRP[en línea] Lima [citado 15 junio 2015] Microsoft Excel. Disponible en http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

Tal y como podemos observar en el gráfico 3.1, el sector transportes siempre ha crecido en proporciones mayores al promedio.

Incluso, que después de la caída de la economía mundial en 2008 (con las consecuencias en 2009), el sector transporte ha crecido a tasas de 10.7% en 2010, 6.9% en 2011 y 5.8% en 2012, agregando que en el 2013 creció a 5.5%.

Cabe indicar que si bien el sector sigue creciendo, las tasas han disminuido, lo cual era de suponer, por lo que es probable que entre a una etapa de madurez en el sector con crecimientos constantes de alrededor del 5%.

A puertas de un cambio de gobierno para el 2016, se espera un presidente que mejore la estabilidad económica y haga crecer la inversión extranjera en beneficio de nuestra economía, para el crecimiento de sectores claves como el minero.

Según la calificadora de riesgo Standard & Poor's, el Perú confirma calificaciones soberanas en moneda extranjera de BBB+" y en moneda local de "A-", esto quiere decir que la perspectiva es estable en nuestro país[3].

<u>Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César</u>

Podemos inferir que es una OPORTUNIDAD ya que el hecho de tener un PBI general y del sector positivo en un escenario donde una parte de América y las principales economías del mundo entran en desaceleración, refleja que el nivel de producción de bienes y servicios en nuestro país ha garantizado un buen nivel de empleo, fortaleciendo el consumo derivado de los sueldos.

b) Inflación

Según la información publicada por el BCRP, el 2013, la variación porcentual del índice de precios al Consumidor fue de 3.7%. La variación de la inflación se debe principalmente a los incrementos del precio de los alimentos e insumos importados.

[3] ESTÁNDAR&POOR'S RATING SERVICE. Standard & Poor's confirma calificaciones soberanas en moneda extranjera de 'BBB+' y moneda local de 'A-' de Perú [en línea], Lima [citado el 28/08/2015] Microsoft html. Disponible en http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la?articleType=HTML&assetID=1245386950277

Cuadro 3.2: Inflación – Perú

(Expresado en %)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación (%)	5.8	2.9	1.5	3.4	3.7	2.8	3.2

Fuente:BCRP[en línea] Lima [citado 25 junio 2015] Microsoft html.Disponible en http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html

Cabe precisar que el mayor componente de la inflación en los últimos años, es por los productos importados, el cual fue parcialmente compensado por la apreciación del Nuevo Sol hasta el 2012 y por la reducción de aranceles efectuados por el gobierno de turno.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Actualmente, la tasa de inflación, ya no fluctúa dentro de los rangos establecidos del BCRP, es un indicador no confiable para todos los posibles clientes, por lo tanto sería una posible amenaza para clientes, proveedores y para transportes Julio César, quienes dependemos del equilibrio del factor inflación

a. Tasa de interés

Según reporte del diario gestión, hasta octubre del 2013, la tasa de interés interbancaria se

mantenía en 4.25%. En noviembre, el BCRP decide reducirla a 4% hasta julio del 2014, cuando la tasa se volvió a reducir 0.25% (a 3.75%). Finalmente, en setiembre del 2014, la tasa disminuyó a 3.50% y se mantuvo hasta enero del 2015 cuando el BCRP decide reducir la tasa hasta 3.25[4]%.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

La estabilidad de las tasas de interés, contribuye a que los clientes y proveedores efectúen inversiones con perfiles equilibrados de riesgo financiero.

Este escenario motiva a transportes Julio César a la adquisición de nuevas unidades, locales e infraestructura, con el fin de incrementar sus ventas y mejorar la calidad del servicio que ofrece.

b. Tipo de cambio

Se Según el reporte de inflación del BCRP 2015-2017, el tipo de cambio mantuvo su tendencia al alza producto del fortalecimiento del dólar a nivel internacional[5]. Debido a este escenario, el BCRP viene alistando medidas

[4] DIARIO PERU 21. Tasa de referencia podría mantenerse en 3.25% [en línea], Lima [citado el 08/07/2015] Microsoft html. Disponible en http://peru21.pe/economia/bcr-tasa-referencia-podria-mantenerse-325-2222562

[5] BCRP. Reporte de Inflación Mayo 2015 [en línea], Lima [citado el 08/07/2008] Formato pdf Disponible en http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf

que apuntaría a una estrategia de dejar a los bancos con poco atractivo para dar créditos en dólares.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Consideramos una amenaza latente ya que el alza del dólar, afecta directamente a nuestros proveedores quienes dan mantenimiento a nuestra flota de buses, debido a que los repuestos que usan son importados e influye en el costo. Por otro lado, todos los servicios de transportes Julio César son cobrados en soles, motivo por el cual consideramos muy desfavorable el alza de la moneda americana.

3.1.2. Análisis de los aspectos demográficos y geográficos

a. Crecimiento de la Población

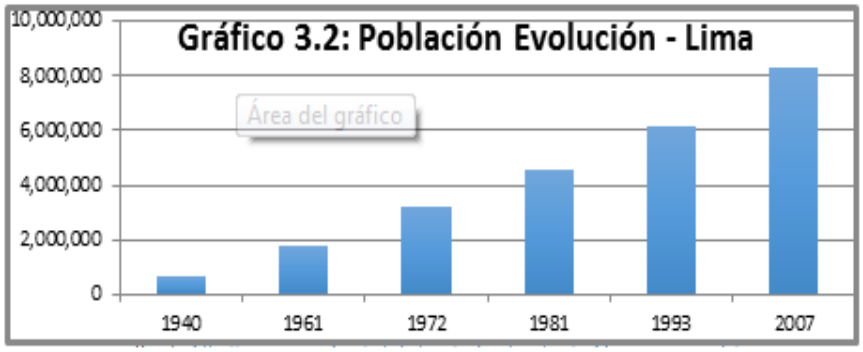
Los cuadros del Instituto nacional de Estadística e Informática – INEI, nos muestran la evolución de la población de Lima y la población proyectada.

Cuadro 3.3: Evolución de la población en Lima - población censada (persona)

Evolución de la Población en Lima - Población Censada (Persona)	
Año	**Habitantes**
1940	630,173
1961	1'752,277
1972	3'241,051
1981	4'542,911
1993	6'178,820
2007	8'275,823

Fuente:BCRP[en línea] Lima [citado 25 junio 2015] Microsoft html.Disponible en **https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf**

Gráfico 3.2: Población evolución - Lima



Fuente:BCRP[en línea] Lima [citado 25 junio 2015] Microsoft html.Disponible en http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/

Cuadro 3.4: Población proyectada Lima - persona

POBLACIÓN PROYECTADA LIMA - Persona	
AÑO	**POBLACIÓN**
2005	8’474,342
2006	8’605,145
2007	8’730,820
2008	8’855,022
2009	8’981,440
2010	9’113,684
2011	9’252,401
2012	9’395,149
2013	9’540,996
2014	9’689,011
2015	9’838,251

Fuente:BCRP[en línea] Lima [citado 01 Agosto 2015] Microsoft html.Disponible en http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/

El cuadro anterior nos muestra el crecimiento demográfico de Lima proyectado, podemos observar que en un lapso de 10 años (2005-2015), la población limeña aumentaría en 16.09%.

Este crecimiento brinda la base sobre la cual se sustenta el argumento de un mercado potencial en constante crecimiento y así una mayor posibilidad de expansión futura con un efecto positivo en la proyección de la demanda de

nuestro sector (transporte) y una oportunidad de inversión más favorable.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Este aspecto es una oportunidad global ya que el crecimiento poblacional de Lima, amplía la demanda de posibles consumidores, sobretodo en nuestro sector (transporte interprovincial), por lo tanto es una oportunidad de incrementar participación de mercado.

3.1.3. Características geográficas y la migración

Es importante mencionar que el Perú es un país diferenciado, con múltiples atributos físicos y climáticos, lo que nos otorga una ventaja para el sector, es decir, tener 4 grandes mercados nacionales (Norte, Sur, Centro y oriente) incluyendo nuestras regiones objetivo. Esto permite crear productos y servicios para esos segmentos, los cuales tienen necesidades distintas de acuerdo a los lugares de donde provienen, lo consideramos una oportunidad.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

En base a lo antes mencionado, y de acuerdo a nuestros reportes de servicios hacia nuestros clientes, el tener en Lima personas inmigrantes, hijos y familiares que transitan de Lima hacia sus zonas de

origen (Región Lima–Ancash), tiene una demanda creciente de pasajeros (muchos de ellos comerciantes), es un factor que favorece el dinamismo del sector de transporte interprovincial en el Perú.

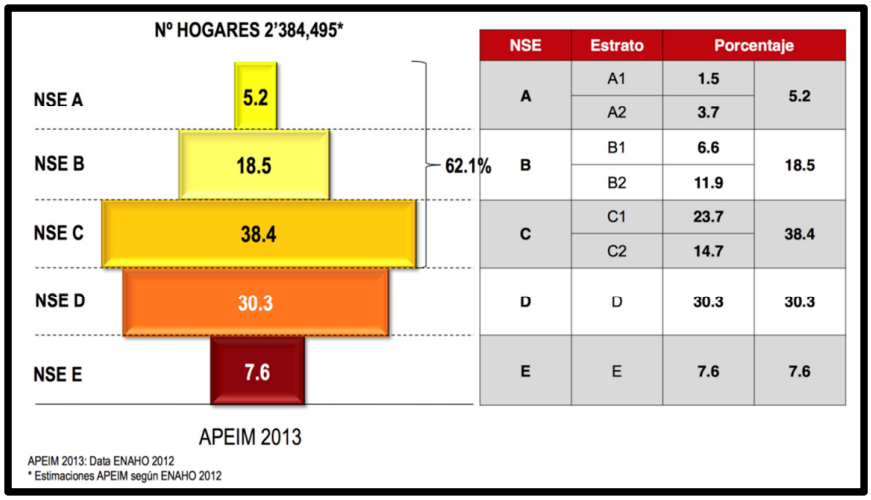
3.1.4. Aspectos socio culturales

- **Variables socio-económicas**

  La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM, hizo un estudio de los niveles socioeconómicos del Perú, para el año 2013, el cual brinda el siguiente resultado.

  En el gráfico 3.3, se muestra que los niveles B, C y D, componen aproximadamente el 87.2% de la población, lo cual indica que es un grupo importante hacia el cual las empresas pueden dirigir sus ofertas de bienes y servicios.

Gráfico 3.3: Niveles socioeconómicos 2013



NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	1.5	5.2
	A2	3.7	
B	B1	6.6	18.5
	B2	11.9	
C	C1	23.7	38.4
	C2	14.7	
D	D	30.3	30.3
E	E	7.6	7.6

Fuente:APEIM[en línea] Lima [citado 01 Agosto 2015] Microsoft html.Disponible en http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

De acuerdo al gráfico 3.3 Niveles Socioeconómicos 2013,, transportes Julio César se ubica en el sector transporte interprovincial dirigido a los segmentos B, C y D (comerciantes, inmigrantes y turistas internos sin movilidad), este escenario encontrado representa una oportunidad, ya que significa una mayor cantidad de personas que son clientes potenciales a los cuales se dirige la empresa y el sector.

- **Cambios en actitudes y valores**

  Existen dos hechos que influyen de manera importante en el sector:

- Empresa de Transporte informal con mayor demanda por parte de la población

Debido a que el Perú es un país donde la cultura de la calidad y respeto a los consumidores (por parte de ellos mismos y de las empresas ofertantes) no es algo muy común, donde las empresas informales con precios más baratos, y con la disponibilidad en todo lugar (por los paraderos informales) y momento (por la frecuencia de salida sin control) son muy requeridas. Se puede decir que con el transcurrir de los años la seguridad, el respeto y la comodidad son aspectos que los consumidores están considerando cada vez más y que esto es un soporte para pensar que el sector pueda mejorar. Según un estudio de la Asociación Automotriz del Perú en el 2013, la informalidad en el sector interprovincial es de alrededor del 60%[6].

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Se concluye que el mercado de transporte informal, es una amenaza vigente y no deja de ser una amenaza tanto para clientes y para empresas formales, ya que representan una baja calidad de servicio e inseguridad muy alta a cambio de un precio por debajo del mercado formal.

- Revalorización del turismo interno (Peruanos que visitan el Perú)

[6] LA PRENSA. Sólo un 33% del transporte interprovincial opera formalmente [en línea], Lima [citado el 15/01/2014] Formato Html Disponible en http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-transporte-interprovincial-informalidad-18918

Durante muchos años el terrorismo (años 80's y 90's), el mal estado de las carreteras y la falta de apoyo del gobierno, hicieron que los propios peruanos no visitarán ni tuvieran interés alguno en frecuentar su propio territorio. En este último lustro, las estadísticas por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo indican que el tráfico de pasajeros que visitan su propio país ha aumentado, y se espera que para este 2015 se realicen 3.2 millones de viajes, lo que supone un incremento del 8% respecto al año 2014[7].

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Según lo señalado anteriormente y considerando, el incremento de turistas extranjeros y el incremento de tráfico comercial, hace que el mercado en todas las regiones sea atractivo, por lo tanto se puede decir que los aspectos sociales representan una oportunidad para el sector y la empresa.

3.1.5. Aspectos político legales

El Perú tiene un marco legal apropiado para la libre empresa, en términos generales existen diferentes

[7] DIARIOCORREO. Mincetur espera que se realicen 3,2 millones de viajes familiares al interior del país [en línea], Lima [citado el 20/02/2015] Formato Html Disponible en http://diariocorreo.pe/ciudad/mincetur-espera-que-3-2-millones-de-viajes-familiares-al-interior-del-pais-566474

formas societarias y existe un proceso por el cual todas las nuevas empresas tienen que atravesar para constituirse y registrarse en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos -SUNARP.

En el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual – INDECOPI, se pueden registrar las marcas, patentes y derechos de autor. Asimismo todas las empresas que establezcan locales de comercialización, deben contar con autorización y licencia de funcionamiento.

El sector transporte debe ser uno de los más regulados y fiscalizados a nivel de cumplimiento de normas y leyes, asimismo debe ser uno de los más volátiles, ya que se presentan proyectos de ley muchas veces de manera populista.

De la misma forma, es uno de los sectores más evadidos, ya que al igual que todo el sector informal en general, los agentes de la informalidad son demasiados, por lo que las autoridades son permanentemente desbordadas por los infractores. Así también existen los siguientes hechos:

a. Indecopi está emitiendo exoneraciones de requisitos para obtener concesión de rutas[8]

   Ante exigentes requisitos emitidos por el Ministerio de Transporte para la autorización de nuevas concesiones de rutas. Las empresas (Incluso las que ya tiene concesiones vigentes), están presentando a INDECOPI pedidos de exoneraciones, las cuales están siendo aceptadas y autorizadas.

b. El elevado ISC al combustible

   Debido al alza inminente de los combustibles año a año, esto se debe por dos factores: Por el incremento de la cotización internacional del petróleo y por el alto impuesto selectivo al consumo (ISC) que se aplica en el Perú, y si bien es cierto que el precio internacional del crudo ha bajado, en el Perú no se ha sentido, mucho menos en el sector transporte.

c. El incremento de peajes tanto en frecuencia como en montos, es imposible no mencionar el incremento que ha venido dándose en los peajes en nuestro país. Aunque su incremento no ha sido porcentualmente igual de alto que los combustibles, siempre

[8] DIARIO GESTION. Indecopi autoriza 400 permisos de transporte interprovincial pese a suspensión del MTC [en línea], Lima [citado el 15/04/2015] Formato Html Disponible en http://gestion.pe/economia/indecopi-autoriza-400-nuevos-permisos-transporte-interprovincial-pese-prohibicion-mtc-2129093

es importante para las empresas los montos que tienen que pagar por peajes por la frecuencia, la distancia y número de buses.

d. Incumplimiento de la legislación vigente para castigar infractores.

Como se ha mencionado que desde hace varios años existe una legislación vigente que prohíbe el uso de buses camión, que obliga a que las empresas tengan un seguro de ejecución automática (SOAT), que dispone una serie de medidas mínimas de seguridad, que prohíbe los paraderos informales, que exige descanso de los choferes cada 4 horas, así como su inclusión en planillas, entre otros. Todo esto es letra muerta y lo peor es que cuando existe infracción flagrante, no existe castigo que disuada y sancione este tipo de acciones, por lo que en el Perú, campea la informalidad y las empresas con seudo – empresarios se burlan de la ley generando un entorno de caos y competencia desleal, ya que al no cumplir con las exigencias mencionadas disminuyen sus costos, llevando los precios a niveles irreales.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Después de un análisis del marco legal específico y de la revisión de los hechos presentados, podemos concluir que en el Perú, la legislación vigente no aporta positivamente al sector, en donde clientes, proveedores y la misma empresa, se ven afectados por la dejadez del gobierno central en regular algunos aspectos muy importantes del sector.

3.1.6. Aspectos tecnológicos e innovación

La evolución marcada de la tecnología a través de los años, repercute de manera positiva en el desarrollo de los diferentes sectores económicos, dado que el impacto del cambio genera que las empresas puedan operar de manera más eficiente y productiva.

En el último informe de Gartner que analiza el mercado de los ERP de única instancia para medianas empresas centradas en producto, la consultora ha identificado como líderes tan solo a SAP, por su solución Business All-in-One, y a Microsoft por Dynamics AX[9].

Como se indica en el reporte las ofertas de los fabricantes líderes resultan atractivas porque cubren las necesidades de procesos específicos de clientes de tamaño medio, respaldan las metodologías de ERP

[9] COMPUTING. Gartner: Cuadrante Mágico sobre ERP de única instancia para medianas empresas [en línea], Madrid [citado el 05/7/2012] Formato Html Disponible en http://www.computing.es/gestion/tendencias/1061277001401/gartner-cuadrante-magico-erp-unica.1.html#sthash.WyQVfaT8.dpuf

centrado en el usuario y son diseñadas o modernizadas teniendo en cuenta un bajo TCO (Costo total de Propiedad).

Gráfico 3.4: Cuadrante mágico Gartner - ERP

Fuente: "Gartner: Cuadrante Mágico sobre ERP de única instancia para medianas empresas". En Computing.[en línea].ES 05,oct 2012 [citado 05 Agosto 2015] Microsoft HTML.Disponible en http://www.computing.es/gestion/tendencias/1061277001401/gartner-cuadrante-magico-erp-unica.1.html

Es considerable comentar que David Cearley vicepresidente de Gartner, destacó 10 tendencias tecnológicas que tendrán un impacto y crecimiento significativo por 3 años a partir del 2015[10], entre ellas podemos mencionar a las siguientes:

[10] MIGESA. Las 10 tendencias tecnológicas que predominarán durante los próximos 3 años [en línea], México D.F. [citado el 12/06/2015] Formato Html Disponible en http://www.migesamicrosoft.com/10-tendencias-tecnologicas-predominaran-3-anos

a. Análisis avanzado y profundo – (Advance and persuasive analytics)

   Debido a la gran cantidad de sistemas estructurados, las empresas deben enfocarse al análisis orientado a la respuesta y toma de decisiones.

b. Informática sin límites – (Computing everywhere)

   La aparición y desarrollo de nuevos dispositivos móviles son una tendencia en crecimiento, Gartner afirma que no sólo deben centrarse en los dispositivos, sino que se debe hacer un mayor énfasis en atender las necesidades de los usuarios móviles.

c. Context-Rich Systems

   Los métodos de inteligencia integrada en combinación con un buen análisis (pervasive analytics) impulsan el desarrollo de sistemas que son capaces de responder a su entorno de manera adecuada.

Consideramos muchos aspectos relevantes en cuanto a lo comentado anteriormente, vale decir que la optimización de procesos empresariales, el acceso a la información confiable, precisa y oportuna, la eliminación de datos y operaciones innecesarios y la mejora de la imagen de la empresa.

En cuanto a la tecnología que se aplica a los Buses de transporte terrestre de pasajeros, podemos mencionar lo siguiente:

- Buses con GPS en la actualidad.

En la actualidad los buses modernos con el adicional de la compra de un dispositivo más una cuota fija mensual, tiene la posibilidad de ser ubicados en cualquier parte del mundo, recibir señales de alerta ante traslados no permitidos y de esta manera prevenir robos y atracos por parte de delincuentes en la carreteras del Perú.

- Buses con monitoreo de cabina de pasajeros desde cabina de chofer.

  Este tipo de características permite visualizar la cabina de pasajeros en todo momento, asimismo aísla la cabina del chofer de manera que este quede a salvo y pueda dirigir oportunamente el ómnibus hasta un lugar adecuado para neutralizar cualquier intento criminal en el interior del bus.

- Controladores de velocidad

  Su uso se da más para efectos de control de parte de las autoridades, aunque disuade los excesos y previene los accidentes.

- Cámaras filmadoras

  Su uso se aplica en los peajes y lugares de salida de cada ciudad.

Cómo afecta a los clientes, proveedores y Transportes Julio César

Tomando como punto de partida la integración de las operaciones y funciones, concluimos que el

aspecto tecnológico, presenta una gran oportunidad para el sector, ya que permite una mayor eficacia y control de las operaciones y mejora la imagen de la organización.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de la industria

4.1. Situación de la industria

El sector transporte siempre ha crecido en proporciones mayores al promedio, de tal forma que luego de la crisis financiera mundial en 2008, creció a tasas de 10.7% en 2010, 6.9% en 2011 y 6.8% en 2012 y 5.5% en 2013. Si bien el sector sigue creciendo, las tasas han disminuido, lo cual era previsible.

Entre enero y diciembre 2014, se estima que 79.06 millones de personas se movilizaron por el territorio nacional, usando el servicio regular de transporte terrestre interprovincial. Al dividir al país en cuatro ámbitos, Norte, Sur, Centro y Lima, del total de pasajeros, el 24.69% se movilizó teniendo como destino o punto de partida los departamentos ubicados en el norte del país, el 22.15% los departamentos del sur, el 15.59% los del centro y el 37.55% el departamento de Lima.

Cuadro 4.1: Tráfico de pasajeros del transporte interprovincial según zona

(Miles de pasajeros)

TRÁFICO DE PASAJEROS DEL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL, SEGÚN ZONA: 2005-2014

(Miles de pasajeros)

ZONA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	58 599.6	60 555.1	63 065.9	64 996.4	69 958.0	70 377.9	70 831.0	72 543.2	75 630.3	79 065.3
Norte[1]	13 981.3	16 250.6	15 705.2	16 432.5	14 922.3	16 983.2	16 976.4	18 098.4	18 368.8	19 521.3
Centro[2]	11 682.3	11 857.3	12 457.8	12 759.8	12 461.2	11 946.0	11 572.5	11 748.8	11 922.4	12 334.1
Sur[3]	12 183.7	13 376.6	14 153.8	13 736.2	14 006.2	13 875.8	14 452.9	14 588.3	16 660.3	17 514.1
Lima[4]	20 752.3	19 070.7	20 749.0	22 067.9	28 568.3	27 572.9	27 829.2	28 107.7	28 678.8	29 695.9

Nota: La información mostrada para el Tráfico de Pasajeros en el Transporte Interprovincial, es una estimación considerando la oferta y demanda del parque automotor autorizado y operativo - Resultados de la Encuesta Económica Anual. A partir del año 2009, se está incluyendo información del transporte regular Intradepartamental (Region Lima).

1/. La Zona Norte incluye a los Departamentos de Amazonas, Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín y Tumbes.

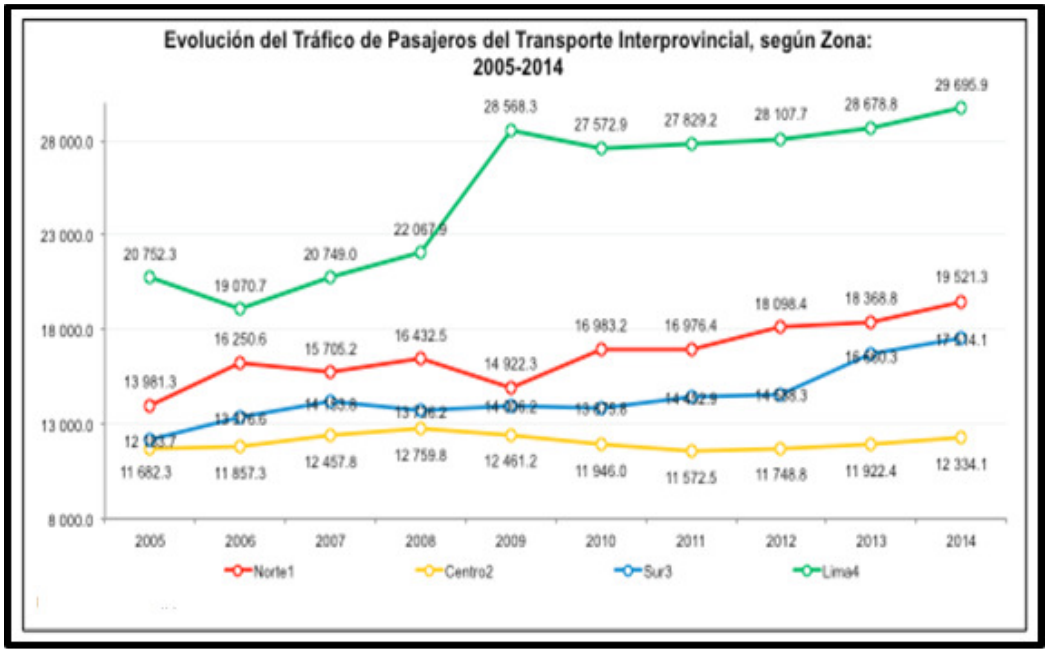
2/. La Zona Centro incluye a los Departamentos de Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Pasco y Ucayali.

3/. La Zona Sur incluye a los Departamentos de Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Madre de dios, Moquegua, Puno y Tacna.

4/. La Zona Lima incluye al Departamentos de Lima y La Provincia constitucional del Callao.

Fuente: MTC - OGPP - Oficina de Estadística [en línea] Lima [citado 01 Setiembre 2015] Microsoft html.Disponible en https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html

Gráfico 4.1: Evolución del tráfico de pasajeros de transporte interprovincial según zona



Fuente: MTC - OGPP - Oficina de Estadística [en línea] Lima [citado 01 Setiembre 2015] Microsoft html.Disponible en https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html

4.2. Definición del sector

Con el fin de realizar un proceso de análisis más certero y debido a que el sector transporte incluye el transporte terrestre, aéreo, marítimo, ferroviario y fluvial, se ha procedido a tomar el sector terrestre del Perú y dividirlo en subsectores.

El cuadro 4.2 que se muestra a continuación servirá como marco para nuestro análisis:

Cuadro 4.2: División del mercado de transporte terrestre

DIVISIÓN DEL MERCADO DE TRANSPORTE TERRESTRE			
Transporte Terrestre Interprovincial	Transporte de Plataformas	Transportes en Tolvas	Transporte de Gases y Líquidos
Transporte de Minería Pesada	Transporte de Porta Contenedores	Transporte en Frigoríficos y Línea de Frio	Otros tipos de Transporte (*)

Elaboración propia: incluye transporte turístico, público furgones, variados.

Así mismo, cabe indicar que el mercado de Transporte Interprovincial cuenta con más de 8,500 buses que se reparten entre 425 empresas (enero 2014) en un conjunto de destinos (Norte, Sur, Centro) y que tienen diversas particularidades por lo que en el presente análisis nos enfocaremos en el Sector de Empresas que trasladan pasajeros a las regiones Lima-Ancash.

Cuadro 4.3: Empresas de transporte de pasajeros

EMPRESAS AUTORIZADAS DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS, SEGÚN ÁMBITO Y MODALIDAD DE SERVICIO: 2005-2014

(Número de empresas)

ÁMBITO Y MODALIDAD DE SERVICIO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	496	521	597	777	914	952	1 020	1 124	1 255	1 574
Nacional	490	514	590	769	904	943	1 011	1 115	1 243	1 561
Inter Departamental	382	374	371	348	344	341	337	356	381	425
Intra Departamental	25	25	22	19	18	17	17	14	15	13
Turístico Nacional	50	80	155	323	437	471	507	549	572	712
Turístico Departamental	4	3	2	-	-	-	-	-	-	-
Comunal	2	1	-	-	1	1	1	1	1	-
Excepcional	19	20	12	14	13	8	3	2	2	2
Trabajadores	7	10	28	65	91	105	93	111	153	218
Comité de automóviles	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Privado	-	-	-	-	-	-	53	82	119	191
Internacional	6	7	7	8	10	9	9	9	12	13
Internacional	6	7	7	8	10	9	9	9	12	13

Nota: Se consideran a las empresas de acuerdo a su concesión, pues existen empresas que tienen más de un servicio.

Fuente: MTC - Dirección General de Transporte Terrestre

Fuente: MTC - OGPP - Oficina de Estadística [en línea] Lima [citado 01 Setiembre 2015] Microsoft html.Disponible en https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html

4.3. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

4.3.1. Amenaza de ingreso de competidores potenciales

Barreras de entrada

- **Economías de escala**

  Si bien es cierto este tipo de barrera está más asociada a las industrias de bienes o productos tangibles, también se presenta en el sector de análisis ya que existen empresas con gran capacidad para la prestación de los servicios de

transporte (Ormeño, Cruz del Sur, Tepsa, entre otros), por lo que sus costos totales se reducen.

Se considera OPORTUNIDAD, puesto que cualquier empresa que ingrese tendrá que igualar este tipo de capacidad para poder tener igualdad de costos.

- **Diferenciación**

En el sector existen varios tipos, tal es así que:

Las empresas con mayor respaldo: Oltursa, Cruz del Sur, Civa. La empresa que da mayor comodidad y precio más alto: Cruz del Sur. La empresa más antigua: Tepsa. La empresa más popular a Huaraz: Móvil tours, Cavassa, Zeta bus.

La empresa más popular a Trujillo y Chiclayo. Transportes LINEA. Asimismo existen un grupo de marcas con cierto nivel de reconocimiento por parte del público usuario, tal como: Flores Hermanos, Julio Cesar, entre otros.

Cabe precisar también que los informales son reconocidos en el mercado como las empresas de menor costo y tiene lugares de embarque más flexibles, aunque no brindan condiciones de seguridad adecuadas, ni comodidad para el embarque –llegada, ni buen servicio a sus pasajeros.

En conclusión la diferenciación de algunas empresas representa una barrera de entrada, lo que

se traduce en una OPORTUNIDAD para la empresa.

- **Requisitos de capital**

  Debido al costo de cada unidad que bordea los US$ 400,000 (Cuatrocientos Mil Dólares) y a los requerimientos mínimos para realizar una cobertura aceptable (6-8 unidades), el ingreso para cualquier empresa implica un desembolso de alrededor de US$ 3'000,000 (Tres millones de dólares), sin contar con las licencias, terminales, costos de implementación de locales, entre otros. Y si bien es cierto, muchas de las empresas actuales tienen como activos cifras mayores, la mayoría de ellas son empresas familiares con muchos años en el mercado por lo que es casi seguro que todas empezaron con muy pocos buses y una inversión mucho menor. Se concluye que representa una barrera de entrada por lo que es una OPORTUNIDAD, para los intereses de la empresa.

- **Gestión del costo unitario**

  Esto se da debido a la curva de experiencia, pues se obtienen menores costos al aprovechar experiencias anteriores. Y debido a que la mayoría de las empresas del sector tiene varios años en el negocio, tienen un Know How acumulado que les

permite optimizar y ser más eficientes. Es una barrera de entrada, por lo que es una OPORTUNIDAD.

- **Regulación gubernamental**

  Existe una barrera para el ingreso de nuevos competidores que son los requisitos para obtener concesiones de ruta, la cual en la actualidad está siendo derribada por INDECOPI, que está emitiendo resoluciones de exoneración a los requisitos más difíciles. Asimismo la reglamentación de transporte no se cumple debidamente y campea la informalidad y el desorden en el sector ocasionada por los informales.

  Se concluye que las empresas del sector pueden aprovechar tener mayores concesiones de ruta, esta situación respecto a las leyes, es una OPORTUNIDAD y para que la empresa expanda sus operaciones, pero a la vez significa AMENAZA por el ingreso de nuevos competidores.

4.3.2. Rivalidad entre los competidores de la industria

- **Número y tamaño de competidores**

  Las principales empresas que conforma el mercado, son entre 10 y 12 empresas formales,

aunque como se sabe al igual que en todo el sector de transporte interprovincial existe la informalidad, la cual no se puede estimar como número de empresas pero sí a través de su participación de mercado que son alrededor de un 60%, según la Asociación Automotriz del Perú[11].

Respecto al tamaño de competidores se considera que existen un grupo de empresas grandes como Oltursa, Civa, Cruz del Sur, Tepsa, y otros como Hermanos Flores, Móvil Tours, Línea, Julio Cesar, entre otros. Consideramos que tal cantidad y diversidad de competidores son una AMENAZA para nuestra empresa.

- **Costos fijos**

En el sector se encuentran empresas de diferentes tamaños y cada una asume diferentes costos fijos, el común denominador es que estamos ante un mercado laboral muy dinámico, donde las empresas por el lado de las planillas no asumen grandes desembolsos por tener a los empleados operativos por contrato, estando en planilla sólo los administrativos. Otros conceptos comunes podrían ser los alquileres, aunque la mayoría tienen terminal propio o compartido en el caso de los informales, adicionalmente existe el pago de

[11] EL COMERCIO. El 77% del transporte interprovincial es informal [en línea], Lima. [citado el 15/01/2014] Formato Html Disponible en http://elcomercio.pe/economia/peru/77-transporte-interprovincial-informal-noticia-1702839

servicios, por lo que en conclusión no existen costos fijos elevados, por lo que es una OPORTUNIDAD.

- **Diferenciación**

  La mayoría de empresas son informales o de servicio muy básico, por tanto, es mínimo el grupo de empresas que buscan diferenciarse por el valor agregado del servicio, entiéndase esto por puntualidad, calidad en la atención, comodidad, etc. lo cual es una OPORTUNIDAD.

- **Incremento de la capacidad operativa**

  Para el incremento de la capacidad, las empresas deben comprar más buses de manera permanente, pero, aunque también dan de baja unidades de manera permanente, es decir que renuevan su flota, aun así, a nivel de todo el Perú, la flota se incrementa de un año a otro, teniendo un crecimiento constante en los últimos años, llegando a más de 8,500 unidades en el Enero-2014 el parque automotor de unidades interprovinciales. Por tanto existe la posibilidad que se llegue a una sobre oferta del sector, es una AMENAZA.

➢ Comportamiento de la demanda

Cuadro 4.4: Tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según departamento destino. 2005-2014

TRÁFICO DE PASAJEROS EN EL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL, SEGÚN DEPARTAMENTO DESTINO: 2005-2014

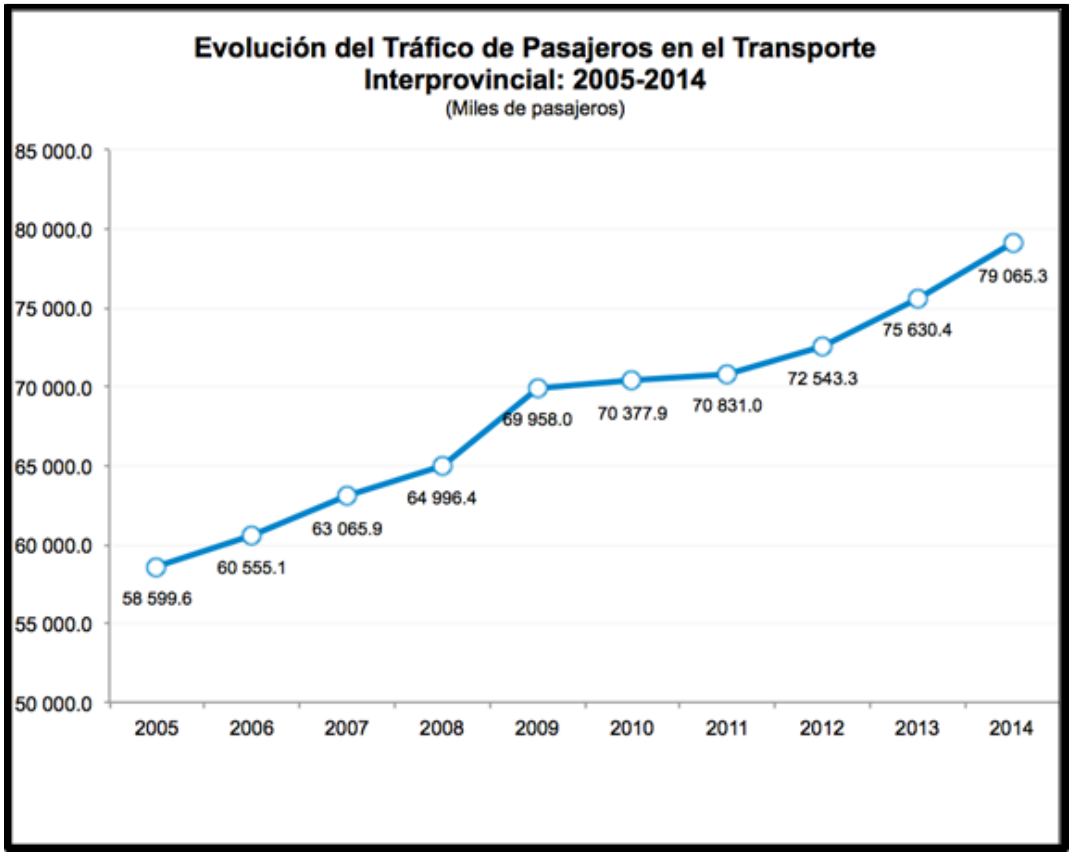
(Miles de pasajeros)

DEPARTAMENTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	58 599.6	60 555.1	63 065.9	64 996.4	69 958.0	70 377.9	70 831.0	72 543.3	75 630.4	79 065.3
Amazonas	157.3	179.1	169.9	366.5	373.9	384.6	323.0	389.1	357.8	417.5
Ancash	2 109.1	2 136.5	2 291.3	2 374.1	2 250.4	2 250.6	2 353.0	2 639.0	2 788.6	2 728.3
Apurímac	433.3	449.2	336.5	418.5	392.6	383.2	397.1	355.8	451.0	575.3
Arequipa	5 399.6	5 967.0	5 658.3	4 912.9	5 217.0	5 271.5	5 605.5	5 102.7	5 567.9	5 627.3
Ayacucho	854.8	837.8	845.6	835.9	738.5	693.9	780.1	743.0	843.1	980.3
Cajamarca	1 444.9	1 686.9	1 670.6	1 713.2	1 761.4	1 701.7	2 011.6	1 726.0	1 806.1	2 418.7
Cusco	1 310.7	1 601.4	2 241.4	2 472.0	2 712.5	2 629.1	2 547.1	2 720.8	3 406.6	3 752.8
Huancavelica	593.4	666.7	704.5	711.2	781.1	743.8	689.4	717.5	780.5	919.3
Huánuco	847.2	861.6	913.4	898.6	876.1	863.6	854.2	886.6	913.9	961.8
Ica	5 878.9	5 619.3	6 445.7	6 839.7	6 588.5	6 113.3	6 059.0	5 993.5	4 902.3	5 115.8
Junín	3 244.5	3 422.1	3 325.0	3 251.9	3 083.1	3 140.8	2 912.7	3 017.7	3 515.5	3 607.1
La Libertad	3 834.9	3 863.2	3 644.9	3 713.7	3 429.9	3 560.6	3 363.1	3 900.0	3 876.0	3 850.0
Lambayeque	3 253.2	3 290.3	3 145.7	3 273.4	3 138.8	3 776.8	3 786.6	3 862.0	4 114.2	4 575.1
Lima	20 752.3	19 070.7	20 749.0	22 067.9	28 568.3	27 572.9	27 775.1	28 107.7	28 678.8	29 695.9
Loreto	54.9	81.4	71.5	79.6	98.6	71.3	71.4	78.0	72.2	72.4
Madre de Dios	30.3	91.2	207.2	240.6	277.6	270.1	270.0	359.1	513.4	514.4
Moquegua	1 512.2	1 648.9	1 570.2	1 515.7	1 228.4	1 197.3	1 226.1	1 224.7	1 426.0	1 451.8
Pasco	892.0	935.7	699.8	727.2	798.5	765.7	755.5	824.6	1 462.4	1 374.6
Piura	2 081.5	3 944.0	3 587.1	3 678.4	2 804.8	3 970.1	3 940.2	4 196.9	4 016.2	4 092.3
Puno	1 099.9	1 104.7	1 589.0	1 593.6	1 724.4	1 781.0	2 008.9	2 200.5	2 213.8	2 211.2
San Martín	366.3	419.5	369.9	332.2	302.8	365.8	385.9	498.0	548.6	592.0
Tacna	1 542.8	1 676.3	1 705.5	1 747.1	1 715.2	1 649.7	1 618.0	1 881.8	2 238.5	2 401.1
Tumbes	679.3	649.6	754.3	901.3	761.6	901.7	795.7	809.3	789.2	775.0
Ucayali	226.3	351.9	369.3	331.3	333.8	318.7	301.8	308.9	347.9	355.5

Nota: La información mostrada para el Tráfico de Pasajeros en el Transporte Interprovincial, es una estimación considerando la oferta y demanda del parque automotor autorizado y operativo - Resultados de la Encuesta Económica Anual. A partir del año 2009, se está incluyendo información del transporte regular Intradepartamental (Region Lima).

Fuente: MTC - OGPP - Oficina de Estadística [en línea] Lima [citado 24 Julio 2015] Microsoft html.Disponible en **http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html**

Gráfico 4.2: Evolución de tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial



Fuente: MTC - OGPP - Oficina de Estadística [en línea] Lima [citado 24 Julio 2015] Microsoft html.Disponible en **http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html**

El cuadro 4.4 nos muestra un crecimiento constante del tráfico de pasajeros en el mercado peruano en general, donde se puede apreciar que a finales del 2012 se realizaron alrededor de 75 millones de desplazamientos, teniendo un crecimiento de 6.65% respecto al año anterior. Asimismo se puede observar que la zona norte del país, especialmente Ancash, La Libertad, Lambayeque y Tumbes tiene un incremento en el tráfico, no siendo así Cajamarca, que ha disminuido de encima de 2 millones de

desplazamientos a 1.726 en el 2012, recuperándose nuevamente en el 2014.

En conclusión el incremento constante de la demanda, es un factor de OPORTUNIDAD para todo el sector.

BARRERAS DE SALIDA

- **Costos fijos de salida**

  Los buses colocados por empresas concesionarias son comprados fácilmente por las empresas existentes debido al acceso al crédito con el que cuentan. Pero cuando ya no son buses nuevos el nivel de aceptación disminuye sustancialmente. Asimismo los altos costos de liquidación de beneficios sociales a los trabajadores en el sector, es una OPORTUNIDAD.

- **Barreras emocionales**

  La mayoría de las empresas grandes en el sector son empresas familiares que tienen más de 30 años en el mercado, por lo que en la actualidad se podrían estar quedando en forma obligatoria en el mercado, al ser parte de una "tradición empresarial familiar", más que una gestión eficiente, este tipo de situaciones es una **OPORTUNIDAD**, ya que obliga a las empresas a quedarse en el sector y no decidir objetivamente por el retiro del negocio.

Cuadro 4.5: Matriz del perfil competitivo (MPC)

		Julio Cesar		Oltursa		Línea		Móvil Tours		Ormeño		Tepsa		Cruz del Sur		Civa		Informales	
Factores críticos de Éxito	Peso	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON
1. Participación de Mercado	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
2. Precios Competitivos	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6	2	0.4	3	0.6	4	0.8
3. Posición Financiera	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45	4	0.4	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.30
4. Calidad del Servicio	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.4	4	0.3	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
5. Lealtad de la Marca	0.30	4	1.2	3	0.9	3	0.9	3	0.9	4	0.12	3	0.9	4	1.2	3	0.9	1	0.3
TOTAL	**1.0**		**3.0**		**3.00**		**2.70**		**2.8**		**2.9**		**3.15**		**3.4**		**2.8**		**2.10**
Calificación: 1. Debilidad principal 2.Debilidad menor 3.Fortaleza menor 4.Fortaleza principal																			

Elaboración propia

Las ponderaciones a los factores críticos de éxito muestran mayor competitividad en aquellas empresas que apuntan hacia la calidad del servicio como factor competitivo fundamental para ser sostenibles en el tiempo.

4.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Revisando cada uno de los componentes de esta fuerza, los proveedores no están concentrados o agrupados, por el contrario existe una competencia comercial muy fuerte entre ellos.

a. Proveedores de combustible

No existe un vínculo de dependencia de las empresas para con ninguno de los proveedores de combustible PECSA, REPSOL, PETROPERU, u otros; ya que existe un gran número de grifos. Lo que existe es una relación comercial de crédito donde las unidades puedan cargar diariamente y las empresas pagar quincena o fin de mes. Es una OPORTUNIDAD.

b. Proveedores de mantenimiento, limpieza y repuestos

Las concesionarias proveedoras de las unidades se encargan de la mayoría de los servicios de mantenimiento y repuesto. Para aquellos servicios menores existe gran cantidad de proveedores, por lo que no existe ningún riesgo de dependencia. Es una OPORTUNIDAD.

c. Proveedores de buses nuevos

En el sector existe una buena relación con las diferentes empresas proveedores tales como Scania,

Volvo, Divemotor, entre otros. Ellas le brindan a las empresas buenas condiciones del mercado según sus posibilidades de compra, y si bien es cierto, existe ciertas restricciones de crédito al inicio, cuando existe confianza, estas pueden otorgar créditos de varias unidades de transporte a la vez. Es una OPORTUNIDAD.

4.3.4. Poder de negociación de los clientes

Revisando cada uno de los componentes de esta fuerza, determinamos lo siguiente:

a. Los clientes no están concentrados, ya que a no ser que sean clientes empresariales (que no es lo común), compran de manera individual o familiar sus boletos de viaje.
b. Los clientes no realizan grandes niveles de compra por la razón expuesta en el punto anterior.
c. Algunos servicios de transporte son diferenciados, ya que existen personas y empresas que apuestan por un buen servicio, buses más amplios y cómodos, asimismo comida a bordo, entre otros.
d. Los costos por cambiar de proveedor son bajos ya que los clientes pueden optar por tomar cualquier empresa del sector de manera inmediata.
e. No plantean una real amenaza de integración hacia atrás, ya que los clientes no van a formar una empresa propia para transportarse.

Según el análisis podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo, por lo que es una AMENAZA.

4.3.5. Amenaza de productos sustitutos

No existen productos sustitutos para el transporte terrestre, ya que si bien existen medios alternativos para llegar a provincias, estas requieren ciertas condiciones, por ejemplo, el medio aéreo podría ser considerado sustituto, pero el hecho de que tenga un costo mayor y que implique la existencia de un aeropuerto en la ciudad de llegada impide que tenga un mayor nivel de cobertura, ya que no podría sustituir al transporte terrestre en un conjunto de ciudades importante en el norte de Huaraz.

Asimismo, el transporte particular a través de autos también podría ser considerado una forma alterna de sustituir el servicio, aunque no es masivo e implica tener un auto, estar dispuesto a llevarlo a provincia, además de tener que encargarse de manejarlo o costear un chofer.

Se concluye que no existen productos sustitutos importantes para el sector, por lo que es una OPORTUNIDAD.

4.3.6. Resumen de las fuerzas competitivas

Cuadro 4.6: Fuerzas competitivas

FUERZA	CLASIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
4.3.1 Amenaza de ingreso de competidores potenciales	OPORTUNIDAD	Los altos costos dificultan el ingreso de nueva competencia.
4.3.2 Rivalidad entre los competidores del sector	OPORTUNIDAD	Debido al crecimiento de la demanda, a pesar de existir barreras de salida y una estructura competitiva amenazante.
4.3.3 Poder de negociación de los proveedores	AMENAZA MODERADA	Debido al moderado poder de negociación de los proveedores al no estar concentrados y ser muchos.
4.3.4 Poder de negociación de los clientes	AMENAZA	Debido a que el consumidor puede optar por otra empresa de transporte de forma inmediata
4.3.5 Productos sustitutos	OPORTUNIDAD	Debido a que no existen productos sustitutos importantes.

Elaboración Propia

4.3.7. Cuadro comparativo

Cuadro 4.7: Comparativo de diferentes empresas de transporte. (Expresado en unidades)

Empresa de Transporte	PUNTAJE TOTAL (PT)	PORCENTAJE 4 / PT
JULIO CESAR	3.00	75%
OLTURSA	3.00	75%
LINEA	2.70	67.50%
MOVIL TOURS	3.00	75%
ORMEÑO	3.60	90%
TEPSA	3.15	78.75%
CRUZ DEL SUR	3.40	85%
CIVA	2.80	70%
INFORMALES	2.10	52.50%

Elaboración propia

La suma de las calificaciones más altas por cada uno de los drivers da un total de 4.00, siendo este el nivel el más óptimo del perfil competitivo. La matriz MPC, nos muestra que la empresa ORMEÑO es la que tiene mejor desempeño en el sector con su resultado ponderado de 3.60, seguido de Cruz del sur y Tepsa, que conforman el grupo que tiene mejor desempeño en el mercado, debido a que el conjunto de estrategias que emplean le están resultado eficaces. Seguido a estas se encuentra en un cuarto escalón Julio Cesar, Oltursa y Móvil Tours, con

una calificación de 3.00, que indica que tiene varios aspectos por mejorar, por ultimo están en la clasificación realizada CIVA (2.8), Línea (2.7) y los informales (2.1).

4.3.8. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

Los factores críticos de éxito que hemos detectado en el entorno de la empresa son los siguientes:

Cuadro 4.8: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	**PESO**	**PUNTAJE**	**TOTAL**
Economía peruana en crecimiento constante	0.10	3	0.3
Demanda creciente del sector	0.14	4	0.56
Exoneración de exigencias para nuevas rutas por parte de INDECOPI	0.10	4	0.4
Mejora del servicio de transporte con los adelantos tecnológicos	0.10	2	0.2
Amenaza de ingreso de competidores potenciales	0.02	2	0.04
Rivalidad entre competidores del sector	0.02	2	0.04
Productos sustitutos poco considerables	0.02	1	0.02
AMENAZAS			
Incremento constante de los precios de mantenimiento de buses y petróleo.	0.05	2	0.1
Alto nivel de delincuencia e inseguridad.	0.1	2	0.2
Alto nivel de competitividad en el sector transporte interprovincial.	0.12	3	0.36
Alto nivel de informalidad y deficiente fiscalización en el sector.	0.09	2	0.18
Sector con fuerza laboral con alta rotación y baja especialización.	0.10	2	0.2
Poder de negociación con proveedores	0.01	2	0.02
Poder de negociación con clientes	0.03	1	0.03
	1.00		2.65
Peso 0.01=No es importante, 1.00=Muy importante			

Elaboración Propia

Cuadro 4.9: Puntajes matriz EFE

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Pobre respuesta estratégica	1
Regular respuesta estratégica	2
Buena respuesta estratégica	3
Muy buena respuesta estratégica	4
Estrategias están respondiendo	Mayor a 2.5
Estrategias no son efectivas	Menor a 2.5

Elaboración propia

A continuación se pasará a explicar la matriz anterior

a. Peso

Hemos distribuido los pesos entre los 9 drivers, acentuando con mayor peso al factor que es más importante para el desarrollo del negocio, que es la Demanda creciente del sector (0.20). A partir de ahí, hemos ido reduciendo los pesos a medida de la menor importancia de cada driver, llegando a 0.05 que se ha colocado al Incremento constante de los precios de mantenimiento de buses y petróleo.

b. Calificación

Con relación a la calificación, se ha realizado en base al negocio sobre cómo responden las estrategias de

Transportes julio Cesar ante los factores externos, por los siguientes motivos:

Pobre respuesta estratégica (1)

Ninguno

Regular respuesta estratégica (2)

- **Alto nivel de inseguridad y delincuencia**, si bien es cierto, la delincuencia (los asaltos) en las carreteras y rutas interprovinciales ha disminuido, éste se ha incrementado en las ciudades, la cual se manifiesta a través de cupos a los dueños de las empresas sobre todo de provincias, asaltos a locales, etc. A pesar de las precauciones que puedan tomar las empresas para proteger sus locales y buses, estos hechos suceden y Julio Cesar S.A.C. no es ajeno a ello.
- **Alto nivel de informalidad y deficiente fiscalización en el sector**, la brecha de costos que existe entre las empresas formales e informales hace que al ejecutar las estrategias para combatirlos sea muy limitada su eficacia. Asimismo el gran tamaño del sector y la gran cantidad de unidades no permite una fiscalización eficiente en las carreteras y terminales.
- **Incremento constante de los precios de mantenimiento de buses y del petróleo**, la empresa realiza estrategias para aminorar los efectos, pero el incremento de los precios es constante y afecta a todo el sector.

- **Sector con fuerza laboral con alta rotación y baja especialización**, la alta rotación de trabajadores de una empresa a otra, no le permite a Julio Cesar SRL mantener un alto nivel de servicio de manera constante. Esta hace que los intentos de capacitación no tengan frutos a corto y mediano plazo.
- **Mejora del servicio de transporte con los adelantos tecnológicos**, En la empresa se tiene que buscar aplicar mejoras basadas en tecnología, para esto es necesario la decisión de la alta gerencia.

Buena respuesta estratégica (3)

- **Alto nivel de competitividad en el sector transporte interprovincial,** el sector de transporte interprovincial funciona como un oligopolio, donde un conjunto de empresas formales buscan captar la mayor cantidad de pasajeros, compitiendo además con los informales. Transportes Julio Cesar S.A.C., ha incrementado su flota paulatinamente y ha realizado acciones de fidelización, logrando mantenerse en dicho mercado creciendo a un ritmo sostenido.
- **Economía peruana en crecimiento**, debido a este escenario la empresa ha invertido en renovar su flota, asimismo está evaluando entrar a

negocios complementarios como el de servicios hoteleros y restaurantes.

- **Demanda creciente**, la empresa ha aprovechado la demanda creciente del mercado, buscando ampliar su flota de buses y buscando nuevas rutas intermedias, con lo que ha logrado mantener su crecimiento.

Muy buena respuesta estratégica (4)

- **Exoneración de exigencia de entrada por parte de Indecopi**, la empresa ha aprovechado este escenario para conseguir una nueva ruta a Trujillo, lo cual le abre la puerta de expansión a la empresa, aunque también presenta un posible escenario de mayor competencia en todas sus rutas.

Interpretación

La empresa tiene un calificativo de 2.65, superior al límite aceptable, por lo que su respuesta estratégica a los factores seleccionados, está teniendo un resultado óptimo aunque no es lo ideal.

CAPÍTULO V

5. Análisis interno

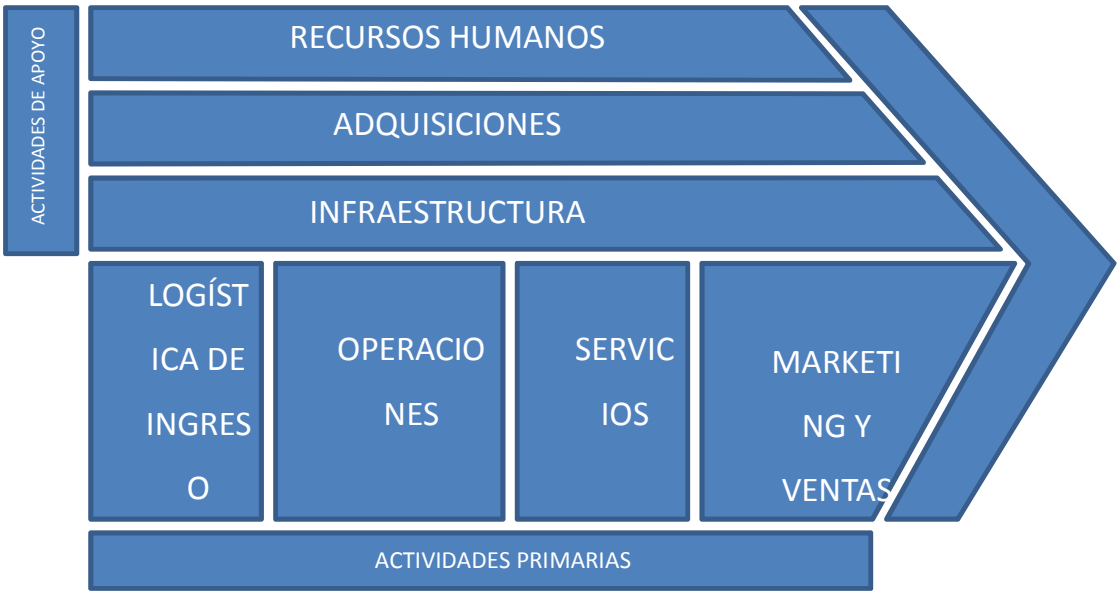
5.1. Cadena de valor

En base a los procesos de negocio y actividades que realiza Transporte Julio Cesar, se tiene en cuenta que:

- ✓ Es una empresa de servicios, basada en su capital humano
- ✓ Es una empresa familiar
- ✓ No va a tercerizar actividades
- ✓ Aspira a desarrollar nuevas rutas
- ✓ Aspira introducir Tecnología de la Información

Michael A. Hitt, en su libro "Administración Estratégica - competitividad y conceptos de globalización.", señala la necesidad de evaluar determinadas áreas para evaluar su potencial como cadena de valor, es decir que para cada tipo de negocio la cadena de valor podría una configuración específica. Bajo este enfoque, las áreas que componen nuestra cadena de valor son las siguientes:

Gráfico 5.1: Cadena de Valor



Adaptación de Michael Porter y Michael Hitt. Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Actividades primarias

a. Logística de ingreso

Debido a la naturaleza de la empresa que es de Prestación de Servicios, consiste en la provisión oportuna de los insumos como combustibles, repuestos, maquinarias (buses) que se utilizan para dar inicio al servicio.

El proceso de "Ingreso de Insumos" consta en que diariamente se realizan cinco salidas y es por ello que la empresa envía los buses que van a realizar la próxima salida al proveedor de combustible, para que este abastezca a la máxima capacidad del tanque.

Luego de realizar esta actividad, regresan al taller de mantenimiento para su revisión final antes del inicio del viaje.

Por otra parte, en el caso de los repuestos se toma en consideración los kilómetros recorridos, que en este caso, la empresa toma como límite 100,000 kilómetros para comenzar la revisión técnica detallada y evaluar la necesidad de cambios de repuestos.

Se han identificado casos en los que luego de aprovisionar combustible para el viaje, al proceder a la revisión final conforme al proceso actual, se ha tenido que desprogramar al vehículo no estar acondicionado debidamente.

Encontramos que no existe un proceso estandarizado para el acondicionamiento del vehículo pre-salida.

Se observa que el mantenimiento preventivo no se realiza de acuerdo al cronograma estipulado, al ser los vehículos de diferentes marcas y modelos, no se suministran los repuestos con la debida antelación, lo cual ocasiona retrasos y omisiones en el mantenimiento oportuno.

Encontramos que no existe un proceso estandarizado para el mantenimiento preventivo oportuno de los Vehículos. Visualizar el cuadro 5.2 y gráfico 5.4 “Adquisiciones licitadas vs No licitadas”.

b. Operaciones

El proceso operacional es como sigue a continuación:

Los buses salen aproximadamente a las 21.00h de la cochera, para llegar al terminal.

Los clientes que han adquirido su pasaje en La Victoria, esperaran a embarcarse, al mismo tiempo se realiza coordinaciones con la agencia de Los Olivos, para verificar los cupos en los buses y tener conocimiento sobre la disponibilidad de asientos restantes, y seguir o detener la venta de pasajes a Huaraz.

Los pasajeros harán la entrega de su equipaje en la zona de embarque.

Los pasajeros abordan el bus en el terminal de La Victoria

El bus se dirige al terminal de Los Olivos, para que se embarquen y subir sus respectivos equipajes.

El bus inicia su recorrido Lima-Huaraz, el cual tiene un tiempo promedio de 5-6 horas.

El bus llega a la ciudad de Huaraz a las 06.00h

Los pasajeros descienden del bus, recogen sus pertenencias y se dirigen a sus destinos.

El capital humano de la empresa tiene contacto directo con los clientes y de ellos depende la calidad del servicio brindado y la satisfacción del cliente. Identificamos el rol clave de las terramozas y los choferes en el recorrido de la ruta, sin ellos, no se podría realizar la actividad principal, que es el transporte de pasajeros. Los choferes son los

responsables de la seguridad durante el recorrido del viaje y las terramozas del servicio especial (Emperador).

Se han identificado dificultades de sobreventa y subventa de pasajes entre los terminales de La Victoria y Los Olivos debido a la falta de información oportuna.

Encontramos que no existe un proceso estandarizado para la colocación eficiente de pasajes.

Con frecuencia existen descoordinaciones en la asignación de la tripulación para cada viaje.

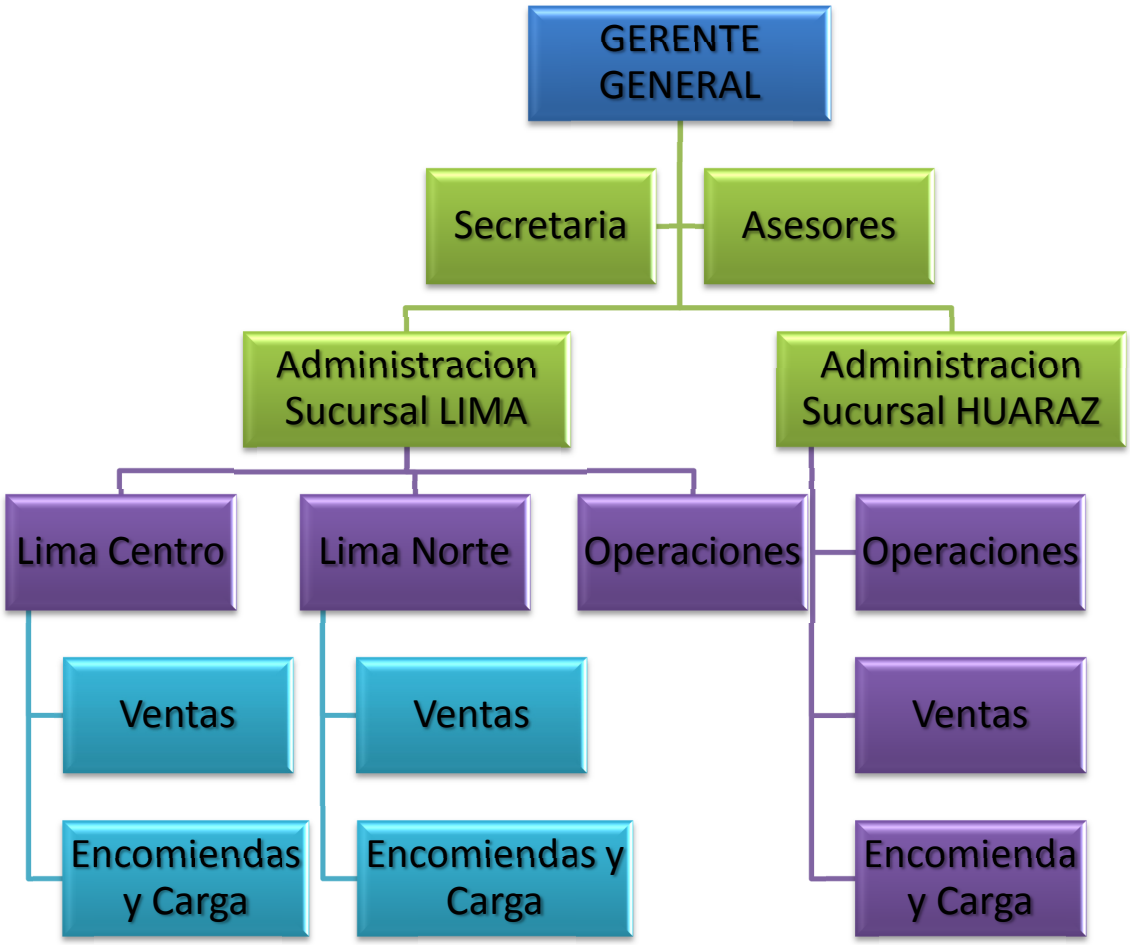
Encontramos que no existe un proceso estandarizado para la efectiva programación de personal. Visualizar el cuadro 5.1 y gráfico 5.3 “Incidencias por falta de información”.

c. Servicios

Los servicios considerados más importantes son aquellos donde existe un contacto directo con el cliente, iniciando con la información en counter sobre horarios, precios entre otras características del viaje; y la consiguiente venta de pasajes. Posteriormente, al inicio del viaje hay una verificación de pasajeros, recepción y clasificación de equipajes según destino. Durante el viaje, dependiendo del tipo de servicio se proyectan películas y reparten aperitivos como entretenimiento y confort para los pasajeros. La experiencia del personal en sus diferentes funciones permite un adecuado flujo de actividades y la continuidad del

negocio, sin embargo encontramos que dicha experiencia no se encuentra formalmente estandarizada como proceso de atención al cliente, lo cual ocasiona deterioro en la calidad del servicio cada vez que hay rotación de personal. Por otro lado, la atención telefónica y por internet no es oportuna y se deja al criterio y oportunidad del personal de counter, consideramos recomendable la asignación de personal formalmente entrenado bajo estándares que mantengan la calidad del servicio, incluyendo la atención bilingüe dado que muchos clientes son turistas de habla inglesa.

Grafico 5.2: Estructura organizacional



Elaboración propia

d. Marketing y ventas

Actualmente, transportes Julio Cesar, no tiene muy desarrollada esta actividad, pero realiza publicidad radial en Huaraz y hace uso de gigantografías.

También ha realizado estudios de mercado para poder clasificar a los tipos de pasajeros que existen en la ruta Lima-Huaraz.

El estudio de mercado realizado incluye los parámetros edad, sexo, ocupación y tipo de pasaje

comprado, sin embargo no se efectuaron posteriores iniciativas orientadas al aprovechamiento de dicha información en la fidelización del cliente actual ni a la captación de mayor mercado desde la perspectiva de marketing.

Encontramos que no existe un proceso de segmentación del público ni de la evolución del mismo a lo largo del tiempo, que sería útil para conocer las expectativas y requerimientos propios de cada segmento, como un mecanismo de mejora continua del servicio.

Tampoco existe un proceso de identificación e incentivo a los clientes frecuentes, que podría utilizarse como mecanismo de fidelización y atracción a nuevos clientes.

Visualizar el cuadro 5.3 y gráfico 5.5 "procesos para fidelización de clientes aplicado vs No aplicados.

5.1.2. Actividades de apoyo

a. Adquisiciones

Esta actividad de apoyo se encarga de la realización de compra de insumos, para las actividades primarias, así mismo se encarga de verificar, evaluar y efectuar la adquisición de nuevos buses.

Por otra parte, cumple el rol de pagar a los proveedores de combustible (Pago semanal) y repuestos (Pago Mensual).

Podemos observar que no se cuenta con una programación específica para la compra de combustible.

Consideramos que es de vital importancia contar con un proceso en donde se programe la adquisición del insumo más importante en el negocio.

No se cuenta con un proceso estandarizado para la selección de proveedores, actualmente se realiza por recomendación dadas por la alta dirección.

Encontramos que no existe un proceso estandarizado para la selección de proveedores calificados para Transportes Julio César. Visualizar cuadro 5.2 y gráfico 5.4 “Adquisiciones licitadas vs No licitadas”.

b. Infraestructura

Actualmente, la infraestructura de la empresa es gestionada a través de oportunas tomas de decisiones por la alta dirección aplicadas a las diferentes áreas en alineamiento a la cultura organizacional y a los objetivos estratégicos institucionales.

Si bien la estrategia del negocio es proveer una atención diferenciada, observamos que los costos asociados a cada etapa del servicio (venta de pasajes, sala de espera, procesos de embarque, estadía en el ómnibus durante el viaje y desembarque) son asumidos a criterio y disponibilidad del flujo de efectivo, el cual es constante y suficiente, sin embargo, no existe un proceso estandarizado de control de costos asociados a la experiencia de

compra del cliente. Visualizar cuadros 5.1 “incidencias por falta de información”, 5.2 “Adquisiciones licitadas vs No licitadas”.

Considerando que cada dos años hay fuertes desembolsos de efectivo por la adquisición de nuevas unidades, observamos que no hay un proceso de aprovisionamiento de efectivo para afrontar tal inversión y otras relacionadas al mantenimiento y capacitación.

c. Recursos humanos

Actualmente el proceso de reclutamiento y selección es realizado por el Administrador de la oficina Principal, en lo que respecta a choferes y personal administrativo; y para el caso de las terramozas, lo realiza, la encargada de Servicio a Bordo (Sra. Blanca Minaya). Con respecto a las capacitaciones, estas se realizan de manera constante, pero sin seguir alguna programación.

Se puede observar la ausencia de una adecuada programación en lo que respecta a las capacitaciones al personal.

Encontramos que no existe un proceso estandarizado para las capacitaciones al personal operativo.

Actualmente no se cuenta con indicadores para la medición de la productividad del personal.

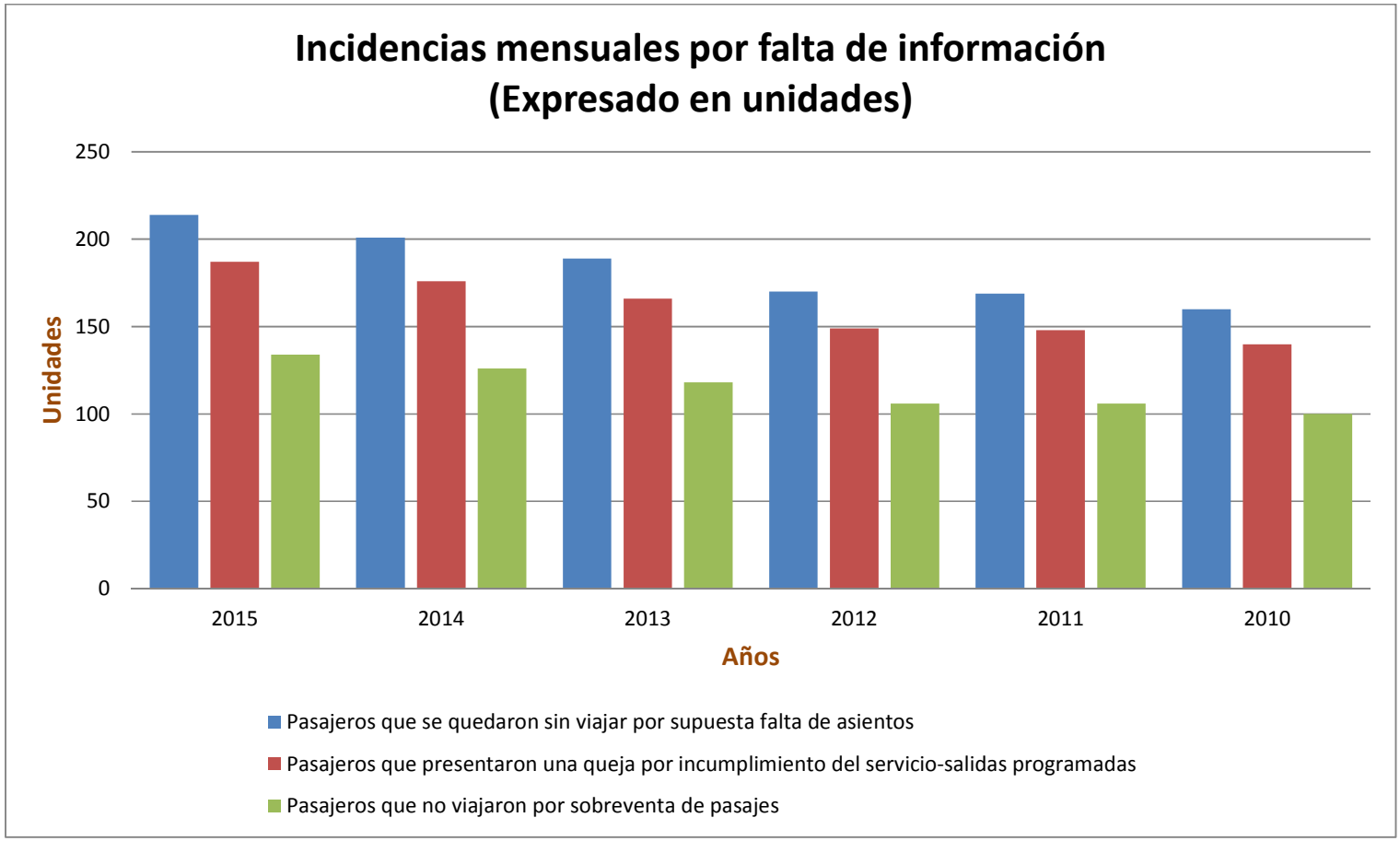
Encontramos que no existe un proceso estandarizado para la gestión de indicadores que nos muestren los resultados del recurso humano. Visualizar cuadro 5.3 “Proceso para la fidelización de clientes aplicados vs No aplicados”.

Cuadro 5.1 : Incidencias por falta de Información

										MENSUAL				
AÑO	Promedio de boletos vendidos x bus (unid.)	Buses operativos (unid.)	Total pasajeros diario (unid.)	Total de pasajeros mensual (unid.)	Total pasajeros anual (unid.)	Precio promedio de pasaje	Total mensual	Total anual	millones anual S/.	Pasajeros que se quedaron sin viajar por "supuesta" falta de asientos (40%)	Pasajeros que presentaron una queja por incumplimiento del servicio-salidas programadas (35%)	Pasajeros que no viajaron por venta duplicada de boletos (25%)	Total incidencias mensuales (unid.)	Total incidencias anuales (unid.)
2015	34.45	14	482.3	14,469	176,040	S/. 40.00	S/. 578,760	S/. 6,945,120	6.9	214	187	134	535.00	6,420
2014	34.45	13	447.85	13,436	163,465	S/. 40.00	S/. 537,420	S/. 6,449,040	6.5	201	176	126	502.33	6,028
2013	34	13	442	13,260	161,330	S/. 39.00	S/. 517,140	S/. 6,205,680	6.2	189	166	118	473.58	5,683
2012	34	12	408	12,240	148,920	S/. 39.00	S/. 477,360	S/. 5,728,320	5.8	170	149	106	425.17	5,102
2011	33	12	396	11,880	144,540	S/. 38.50	S/. 457,380	S/. 5,488,560	5.5	169	148	106	422.67	5,072
2010	32.5	11	357.5	10,725	130,488	S/. 38.00	S/. 407,550	S/. 4,890,600	4.9	160	140	100	400.17	4,802

Elaboración propia

Gráfico 5.3 : Incidencias mensuales por falta de Información



Elaboración propia

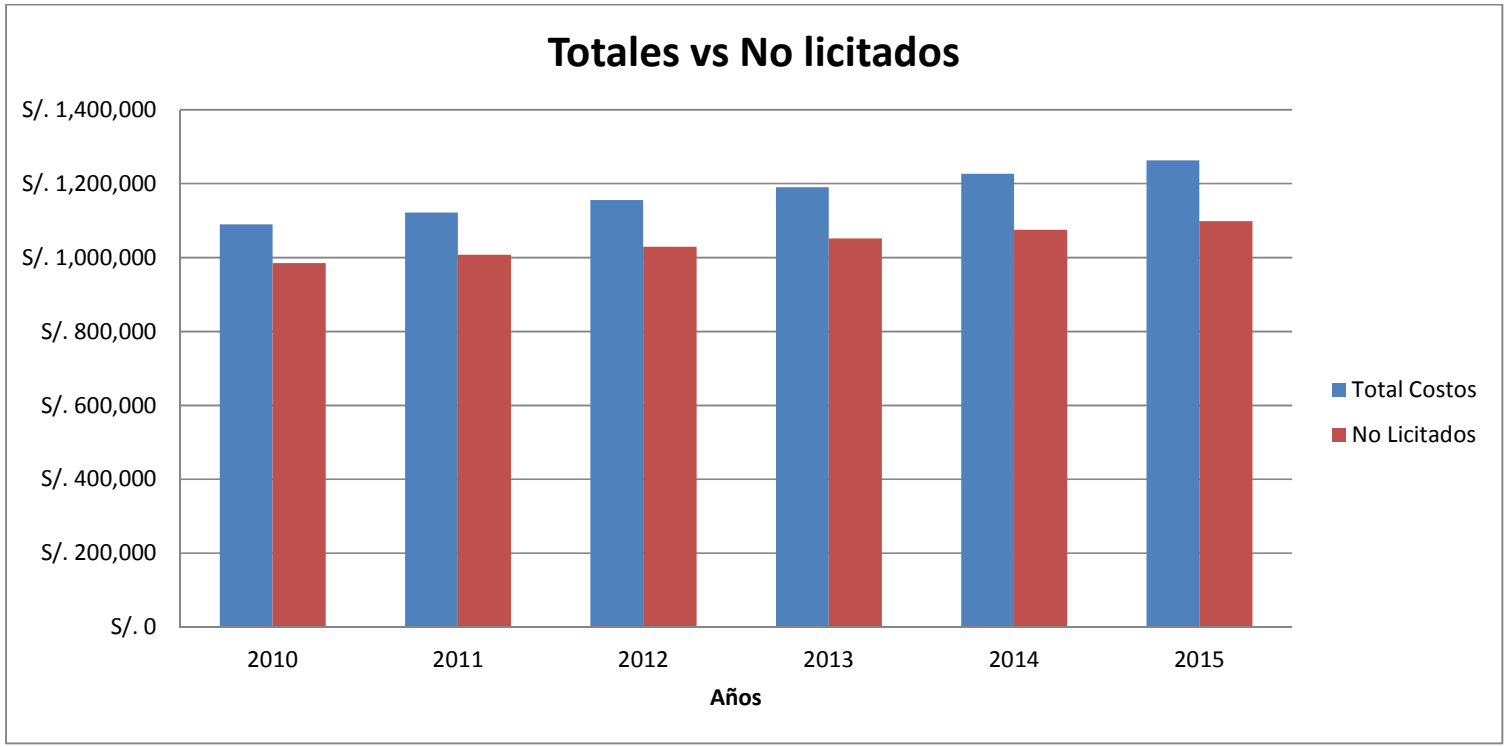
Cuadro 5.2 : Adquisiciones licitadas vs No licitadas

COSTOS INCURRIDOS	2010			2011			2012		
	Total	No Licitados	% No Licitados	Total	No Licitados	% No Licitados	Total	No Licitados	% No Licitados
ADQUISICION VEHICULOS	S/. 350,000	S/. 350,000	100%	S/. 360,500	S/. 360,500	100%	S/. 371,315	S/. 371,315	100%
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	S/. 200,000	S/. 170,000	85%	S/. 206,000	S/. 171,700	83%	S/. 212,180	S/. 173,417	82%
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	S/. 45,000	S/. 45,000	100%	S/. 46,350	S/. 45,450	98%	S/. 47,741	S/. 45,905	96%
SERVICIO A BORDO	S/. 194,500	S/. 132,800	68%	S/. 200,335	S/. 134,128	67%	S/. 206,345	S/. 135,469	66%
COMBUSTIBLE	S/. 230,000	S/. 230,000	100%	S/. 236,900	S/. 236,900	100%	S/. 244,007	S/. 244,007	100%
SUMINISTROS PARA VENTA	S/. 70,000	S/. 58,000	83%	S/. 72,100	S/. 58,580	81%	S/. 74,263	S/. 59,166	80%

COSTOS INCURRIDOS	2013			2014			2015		
	Total	No Licitados	% No Licitados	Total	No Licitados	% No Licitados	Total	No Licitados	% No Licitados
ADQUISICION VEHICULOS	S/. 382,454	S/. 382,454	100%	S/. 393,928	S/. 393,928	100%	S/. 405,746	S/. 405,746	100%
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	S/. 218,545	S/. 175,151	80%	S/. 225,102	S/. 176,903	79%	S/. 231,855	S/. 178,672	77%
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	S/. 49,173	S/. 46,364	94%	S/. 50,648	S/. 46,827	92%	S/. 52,167	S/. 47,295	91%
SERVICIO A BORDO	S/. 212,535	S/. 136,824	64%	S/. 218,911	S/. 138,192	63%	S/. 225,479	S/. 139,574	62%
COMBUSTIBLE	S/. 251,327	S/. 251,327	100%	S/. 258,867	S/. 258,867	100%	S/. 266,633	S/. 266,633	100%
SUMINISTROS PARA VENTA	S/. 76,491	S/. 59,757	78%	S/. 78,786	S/. 60,355	77%	S/. 81,149	S/. 60,959	75%

Elaboración propia

Gráfico 5.4 : Adquisiciones licitadas vs No licitadas



Elaboración propia

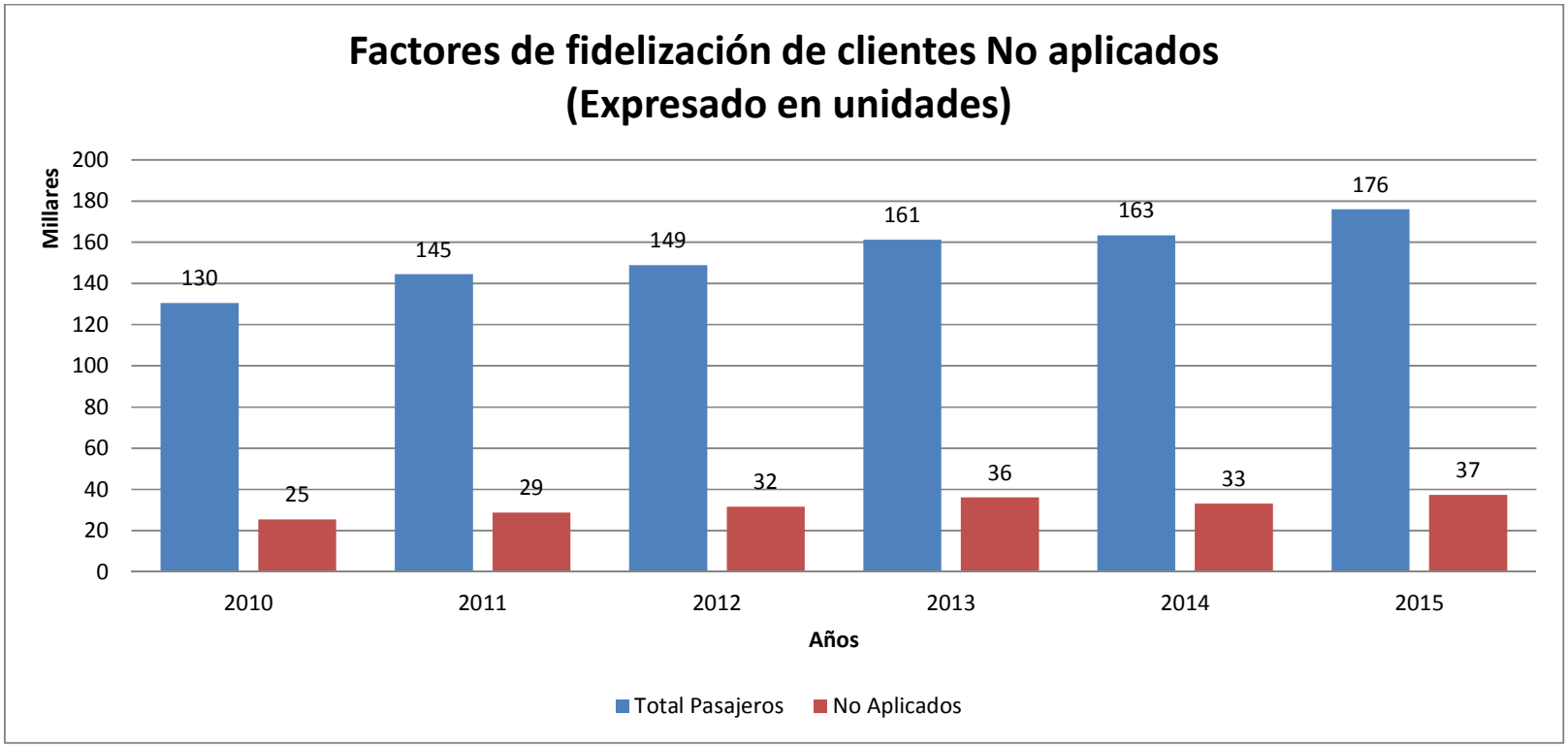
Cuadro 5.3 : Procesos para fidelización de clientes aplicados vs No aplicados

Factores Considerados para fidelización de clientes	2010			2011			2012		
	Pasajeros	Aplicado	% Aplicado	Pasajeros	Aplicado	% Aplicado	Pasajeros	Aplicado	% Aplicado
Encuestas post viaje calidad del servicio	130,488	6,524	5.0%	144,540	7,227	5.0%	148,920	8,191	5.5%
Registro histórico encuestas calidad de servicio	130,488	3,262	2.5%	144,540	4,336	3.0%	148,920	5,212	3.5%
Programas de pasajero frecuente	130,488	5,220	4.0%	144,540	6,504	4.5%	148,920	5,957	4.0%
Beneficiarios campañas de marketing	130,488	5,220	4.0%	144,540	4,047	2.8%	148,920	4,468	3.0%
Promociones de viaje en temporada baja	130,488	2,610	2.0%	144,540	4,481	3.1%	148,920	4,914	3.3%
Estudio de segmentación y hábitos de consumo	130,488	2,610	2.0%	144,540	2,168	1.5%	148,920	2,829	2%

Factores Considerados para fidelización de clientes	2013			2014			2015		
	Pasajeros	Aplicado	% Aplicado	Pasajeros	Aplicado	% Aplicado	Pasajeros	Aplicado	% Aplicado
Encuestas post viaje calidad del servicio	161,330	8,550	5.3%	163,465	7,519	4.6%	176,040	8,802	5.0%
Registro histórico encuestas calidad de servicio	161,330	6,131	3.8%	163,465	4,904	3.0%	176,040	5,633	3.2%
Programas de pasajero frecuente	161,330	6,776	4.2%	163,465	6,539	4.0%	176,040	7,218	4.1%
Beneficiarios campañas de marketing	161,330	5,485	3.4%	163,465	6,212	3.8%	176,040	6,513	3.7%
Promociones de viaje en temporada baja	161,330	5,163	3.2%	163,465	4,904	3.0%	176,040	5,633	3.2%
Estudio de segmentación y hábitos de consumo	161,330	4,033	2.5%	163,465	2,942	1.8%	176,040	3,521	2%

Elaboración propia

Gráfico 5.5 : Factores de fidelización de clientes No aplicados



Elaboración propia

5.1.3. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

a. Renovación de flota cada dos años, por tanto, óptimo nivel operativo de las unidades de forma permanente.
b. Bajo record de accidentes.
c. Inversión significativa en servicio y confort para el pasajero.
d. Capacitación directa del fabricante, al personal de operaciones.

5.1.4. Matriz de evaluación de los factores internos – EFI

Cuadro 5.4: Matriz de evaluación de los factores internos – EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Prestigio de la marca	0.12	3	0.36
Calidad de Atención	0.20	3	0.60
Puntualidad	0.10	3	0.30
Mantenimiento de flota	0.20	3	0.60
DEBILIDADES			
Demanda parcialmente cubierta	0.10	2	0.20
Baja retención de personal con talento	0.12	2	0.24
Bajo poder de negociación con proveedores	0.06	1	0.06
Deficiente infraestructura TI	0.10	2	0.20
	1.00		**2.56**

Peso 0.01=No es importante, 1.00=Muy importante

Elaboración propia

Cuadro 5.5: Puntajes Matriz EFI

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Gran fortaleza	4
Fortaleza	3
Debilidad	2
Gran debilidad	1
Posición fuerte	Mayor a 2.5
Posición débil	Menor a 2.5

Elaboración propia

5.1.5. Interpretación

Luego de realizada las calificaciones, se procede a ponderarlas, obteniendo el resultado de 2.56, el cual indica que el negocio se encuentra ligeramente fuerte, donde sus fortalezas contrarrestan sus debilidades, aunque se debe optar en seguir la mejora de procesos junto con el uso de tecnología, para incrementar este valor en el apoyo directo del desenvolvimiento de la empresa y la óptima administración de los recursos de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

Hemos Escogido 3 Objetivos estratégicos para Transportes Julio César S.A.C.

a. Incrementar la productividad

Es fundamental para el negocio incrementar la productividad, considerando la fuerte competencia y la desaceleración económica reciente, cada área debe ser articulada bajo un plan estratégico que coordine sus esfuerzos bajo objetivos institucionales conjuntos.

b. Mejorar la capacidad de negociación con los proveedores

Considerando que no se escatiman costos con el cliente, es importante buscar alianzas estratégicas que nos permita reducir costos de mantenimiento y operaciones.

c. Consolidar la mejora continua del servicio al cliente

Desarrollar una cultura organizacional orientada a la mejora continua del servicio al cliente, de modo que constituya un factor de diferenciación claro y determinante en sus decisiones de compra.

6.1. Diseño y formulación de las estrategias

En esta sección elaboraremos las matrices de mayor relevancia para el diseño y formulación de estrategias.

6.1.1. Matriz FODA

Cuadro 6.1: Matriz FODA

MATRIZ FODA			FACTORES INTERNOS		
			FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D	
		1	Prestigio de marca	1	Demanda parcialmente cubierta
		2	Calidad de la atención	2	Baja retención de personal con talento
		3	Puntualidad	3	Bajo poder de negociación con proveedores
		4	Mantenimiento de flota	4	Deficiente infraestructura TI
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)	
	1	Economía peruana en crecimiento constante	Aprovechar el crecimiento de la economía peruana, buscando nuevas negocios relacionados (Hospedaje – restaurante) O1,O2,O5,O6, F1,F2. Aprovechar el crecimiento del mercado, buscando nuevas rutas. O1,O2,O3,O5,O6,O7,F1,F2 Mejorar la experiencia de viaje del cliente a través de innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado. O4,F2,F3,F4	Elaborar un programa de capacitaciones a los trabajadores para mejorar el servicio al cliente de acuerdo a las exigencias del mercado. 01,02,04,O5,O6,D2,D4 Ampliar el servicio con nuevas rutas para aprovechar la demanda creciente del sector. O2,O3,O5,06,D1 Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua. O2,04,D1,D4	
	2	Demanda creciente del sector			
	3	Exoneración de exigencias para nuevas rutas por parte de INDECOPI			
	4	Mejora del servicio de transporte con los adelantos tecnológicos			
	5	Amenaza de ingreso de competidores potenciales			
	6	Rivalidad entre competidores del sector			
	7	Productos sustitutos poco considerables			

Continúa…

…viene

MATRIZ FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS - F	**DEBILIDADES - D**
		1 Prestigio de marca	1 Demanda parcialmente cubierta
		2 Calidad de la atención	2 Baja retención de personal con talento
		3 Puntualidad	3 Bajo poder de negociación con proveedores
		4 Mantenimiento de flota	4 Deficiente infraestructura TI
FACTORES EXTERNOS	**AMENAZAS – A**	**ESTRATEGIA (FA)**	**ESTRATEGIA (DA)**
	Incremento constante de los precios de mantenimiento de buses y petróleo	Mantener el nivel de seguridad de la empresa, implementando sistema de monitoreo y protocolos de acción ante situaciones no deseadas. A2,A3,A6,F2,F4	Desarrollar un estudio de mercado, para determinar preferencias y expectativas de los pasajeros acerca del servicio para mejorar el nivel competitivo. A3,A4,D1,D4 Alianza estratégica a largo plazo con proveedores de similar crecimiento. A1,A3,A4,D1,D3,D4
	Alto nivel de delincuencia e inseguridad	Reforzar a través de una campaña de Marketing los principales atributos de la empresa, buscando la fidelidad de los clientes antiguos e incentivar a nuevos clientes a probar nuestro servicio. A3,A4,A7,F1,F2,F3,F4	
	Alto nivel de competitividad en el sector transporte interprovincial		
	Alto nivel de informalidad y deficiente fiscalización en el sector		
	Sector con fuerza laboral con alta rotación y baja especialización	Mantener a los trabajadores de la empresa ofreciéndoles estabilidad u ambiente cordial de trabajo y siendo puntuales en sus pagos y asignación de derechos.A5,F1,F2,F4	
	Poder de negociación con proveedores		
	Poder de negociación con clientes		

Elaboración propia

6.1.2. Matriz Peyea

La elaboración de la matriz PEYEA fue el resultado de la revisión del capítulo 6 del autor Fred R. David. Se han definido variables para cada una de las posiciones estratégicas.

Cuadro 6.2: Puntaje matriz Peyea

	MEJOR PUNTAJE	PEOR PUNTAJE
FF y FI	+6	+1
EE y VC	-1	-6

Elaboración propia

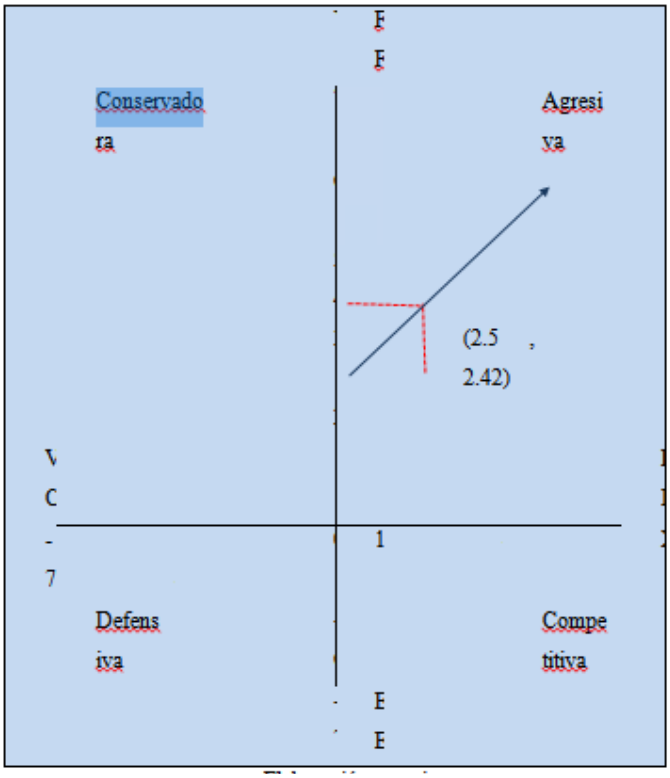
Cuadro 6.3: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea)

Posición Estratégica Interna		**Posición Estratégica Externa**		
Fuerza Financiera (FF)	**Valoración**	**Estabilidad del Entorno (EE)**	**Valoración**	
Apalancamiento	5	Crecimiento de la Economía	-4	
Capital de Trabajo	5	Crecimiento del Sector	-2	
Liquidez	5	Presión de la competencia	-2	
Rentabilidad	6	Decisiones del cliente	-1	
Retorno de la Inversión	5			Eje Y = FF+EE
Riesgo Involucrado en el Negocio	2			
Promedio	4.67	Promedio	-2.25	2.42
Ventajas Competitivas (VC)	**Valoración**	**Fuerza de la industria (FI)**	**Valoración**	
Calidad de la atención	-2	Crecimiento en el Mercado	5	
Participación en el mercado	-5	Estabilidad Financiera	5	
Renovación de flota cada 2 años	-1	Utilización de los recursos	3	
Capacitación directa del fabricante	-1	Barrera de entrada	5	
Puntualidad	-1			Eje X = FI + VC
Promedio	-2	Promedio	4.5	2.5

Elaboración propia

Observando los resultados de ingresar un valor para cada variable, sumamos, promediamos y obtenemos los resultados para el eje X=2.5 (FI+VC) y el eje Y =2.42 (FF+EE).

Gráfico 6.1 Gráfico de posición estratégica y Evaluación de Acciones (Peyea)



Elaboración propia

Los resultados que se visualizan en el gráfico 6.1, nos muestra una estrategia agresiva, por lo tanto podemos determinar que Julio César está financieramente sólida.

Cabe indicar que hemos alcanzado varias ventajas competitivas dentro de una industria de mucha demanda como el transporte interprovincial terrestre. Según Fred R. David, el cuadrante agresivo nos indica lo siguiente:

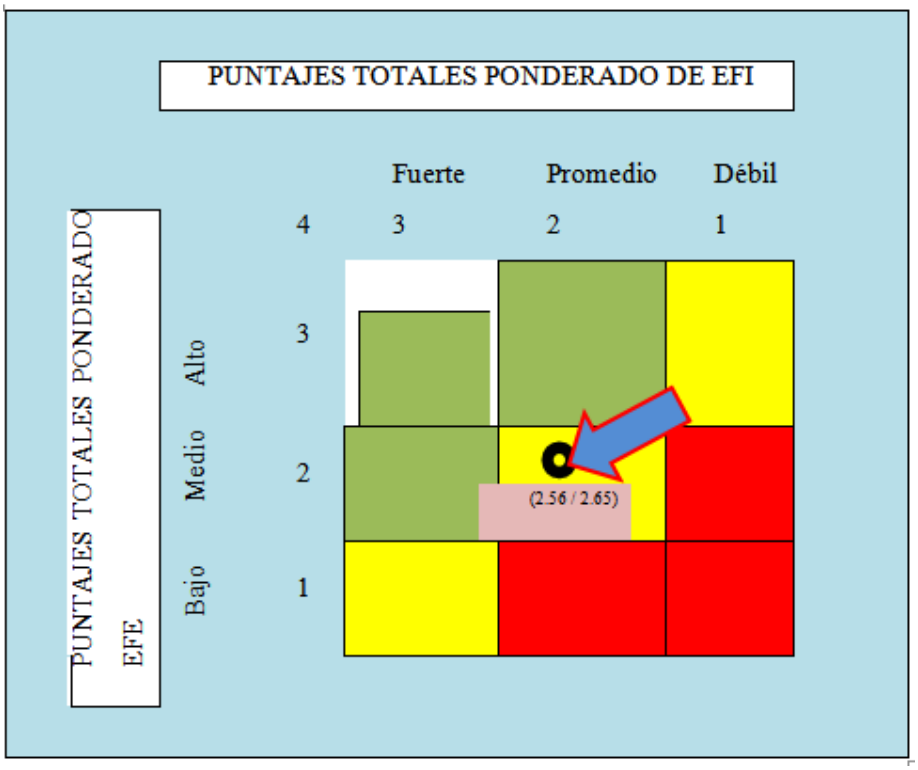
- Aprovechar las oportunidades externas
- Superar las debilidades internas
- Evitar las amenazas externas

Por lo tanto, emprender las estrategias de Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Diversificación concéntrica.

6.1.3. Matriz interna externa

En esta matriz se considerarán el valor total obtenido en los cuadros de factores externos EFI = 2.65 y el de factores internos EFI = 2.56.

Gráfico 6.2: Matriz interna externa (IE)



Elaboración propia

Leyenda	
	Crecer y construir
	Conservar y mantener
	Cosechar y desinversión

Podemos observar que la matriz Interna Externa (IE) se basa en dos dimensiones, los puntajes totales ponderados de la matriz EFI que se ubican en el eje X y los puntajes totales de la matriz EFE que se ubican en el eje Y. El modelo de estrategia a seguir para Transportes Julio César, está, en el cuadrante posesionado al medio y reflejado de color Amarillo, el cual indica que la organización puede CONSERVAR Y MANTENER y

esto señala a las estrategias penetración en el mercado y desarrollo del producto.

6.1.4. Matriz Boston consulting group

La matriz BCG considera la participación en el mercado de las diferentes unidades de negocio propias, frente a la competencia líder. Para este caso consideraremos el "servicio de transporte de pasajeros – Lima Huaraz", utilizaremos las fórmulas para el cuadrante de la participación relativa del mercado:

Ventas año 2012 / Ventas líder sector

Cálculo de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria (en porcentaje) :

TC= (Vtas año X – Vtas año X-1 / Vtas año X-1) * 100

De acuerdo a lo indicado hemos podido realizar nuestros resultados de datos para ser incluido en la matriz de BCG.

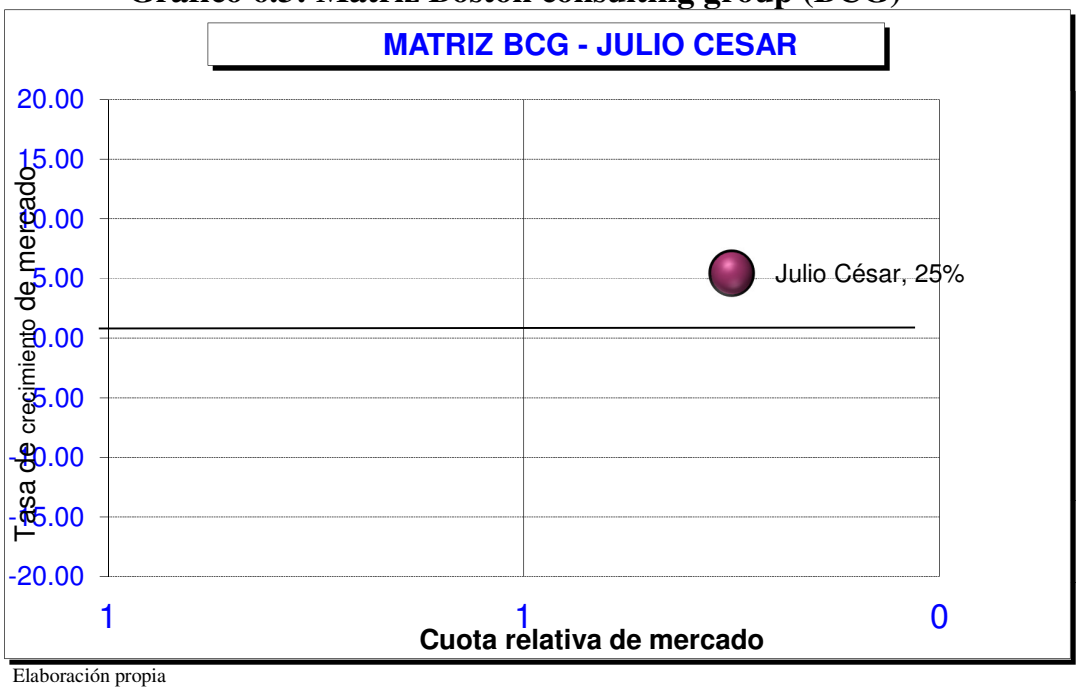
Cuadro 6.4: Datos para Matriz BCG

VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LÍDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
a		b	t	t_{-1}	$= (t-t_{-1})/t_{-1}$	= a/b	
5,800,000	25%	23,200,000	5,800,000	5,500,000	5.45	0.25	Interrogante

Elaboración propia

Nuestros cálculos muestran una cuota de mercado relativa del 25%, lo cual nos sitúa en el cuadrante I de la matriz BCG bajo la denominación "INTERROGANTE".

Gráfico 6.3: Matriz Boston consulting group (BCG)



Elaboración propia

De acuerdo al grafico Julio César se encuentra en el cuadrante I (Interrogante). De acuerdo a la teoría de la matriz BCG, Julio César se encuentra en una baja

participación relativa de mercado, sin embargo compite en una industria de notable crecimiento, por tanto correspondería desarrollar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado o de producto.

La opción de vender el negocio no aplicaría, dadas las tasas de crecimiento de la demanda, de nuestras ventas y rentabilidad.

6.1.5. Matriz de la gran estrategia

Considerando nuestra posición competitiva dentro de un sector de crecimiento rápido en el mercado, reconocemos que nuestra posición no es mayor respecto a la competencia, pero el crecimiento constante de la demanda y los buenos resultados de gestión interna, nos han permitido ser rentables y crecer de forma sostenible, lo cual apunta al cuadrante II de la matriz de la Gran Estrategia.

Gráfico 6.4 : Matriz de la gran estrategia

Transportes Julio César	Crecimiento Rápido del Mercado		
	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración del Mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración Horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo de Mercado 2. Penetración del Mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia Atrás 6. Integración Horizontal 7. Diversificación relacionada	
Posición competitiva Débil	Cuadrante III 1. Recorte de Gastos 2.Diversificación relacionada 3.Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación Relacionada 2.Diversificación no Relacionada 3.Alianza stratégica	Posición competitiva Fuerte
	Crecimiento Lento del Mercado		

Elaboración propia

Bajo la teoría de la matriz de la Gran Estrategia, consideramos aplicar las primeras 4 estrategias:

- Desarrollo de mercado.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo del producto.
- Integración horizontal.

Para el caso de las dos últimas, desinversión y liquidación, no las tomaríamos en cuenta dado el crecimiento sostenible de transportes Julio César.

CAPÍTULO VII

7. Selección de la estrategia

En esta etapa evaluaremos las estrategias adecuadas que nos permitan alcanzar los objetivos estratégicos. Para elegir las mejores estrategias, utilizaremos tres métodos:

- **a.** Método de Factores Estratégicos Clave
- **b.** Método de Escenarios
- **c.** Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa (MPEC)

7.1. Método de factores estratégicos clave

Bajo este método requerimos definir criterios de selección para revisar las estrategias provenientes de nuestros análisis realizados en el capítulo anterior para una empresa de servicios de transporte Terrestre.

7.1.1. Criterios de selección

Para la selección de la estrategia consideraremos los siguientes criterios y pesos respectivos:

Cuadro 7.1: Criterios de selección y peso

CRITERIO	PESO
Satisfacción del cliente	0.20
Automatización de procesos	0.25
Mantenimiento de flota	0.25
Personal competitivo	0.20
Prestigio de marca	0.10
Total	1

Elaboración propia

El nivel de correspondencia de la estrategias sobre los criterios seleccionados, recibirá un puntaje del "1 al 4", considerando "1" como la menor correspondencia y "4" como la mejor.

7.1.2. Matriz de selección

Cuadro 7.2: Matriz de selección

CRITERIOS DE SELECCIÓN	Peso	ESTRATEGIAS																			
		Aprovechar el crecimiento de la economía peruana, buscando nuevos negocios relacionados (Hospedaje – restaurante).		Aprovechar el crecimiento del mercado, buscando nuevas rutas.		Mejorar la experiencia de viaje del cliente a través de innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado.		Elaborar un programa de capacitaciones a los trabajadores para mejorar el servicio al cliente de acuerdo a las exigencias del mercado.		Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua.		Mantener el nivel de seguridad de la empresa, implementando sistema de monitoreo y protocolos de acción en prevención de siniestros.		Reforzar a través de una campaña de Marketing los principales atributos de la empresa, buscando la fidelidad de los clientes antiguos e incentivar a nuevos clientes a probar nuestro servicio. FODA		Mantener a los trabajadores de la empresa ofreciéndoles estabilidad, ambiente cordial de trabajo, siendo puntuales en sus pagos y asignación de derechos.		Desarrollar un estudio de mercado, para determinar preferencias y expectativas de los pasajeros acerca del servicio para mejorar el nivel competitivo.		Alianza estratégica a largo plazo con proveedores de similar crecimiento.	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Satisfacción del Cliente	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40	1	0.20
Automatización de Procesos	0.25	1	0.25	2	0.50	2	0.50	2	0.50	4	1.00	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	2	0.50
Mantenimiento de Flota	0.25	1	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	1	0.25	1	0.25	1	0.25	3	0.75
Personal Competitivo	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Prestigio de Marca	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Totales	1		1.30		2.45		2.45		2.45		2.75		2.20		1.80		1.70		1.50		2.05
Peso: 0.10 =Mínimo 0.25=Máximo // Puntaje 1=Baja prioridad 2=Media prioridad 3=Media Alta prioridad 4=Alta prioridad																					

Elaboración propia

Observamos que la estrategia con mayor valoración es "Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua" con un puntaje de 2.75, lo cual indica la necesidad de mayores recursos de Tecnologías de la Información como soporte al crecimiento planificado.

7.2. Método de escenarios

El método de escenario consiste en plantear dos o más contextos políticos que puedan afectar favorable o desfavorablemente a nuestros objetivos estratégicos.

7.2.1. Descripción de escenarios considerados

a. Escenario 1

Según nuestro análisis del entorno externo, como primer escenario, se espera una gradual y sostenida recuperación de los indicadores macroeconómicos, incluyendo los referidos al sector, lo cual se traduciría en un incremento de turistas nacionales y extranjeros, mayor intercambio comercial y de nuestra parte mayor participación de mercado y mayor rentabilidad para nuestro negocio.

b. Escenario 2

Por el contrario, como segundo escenario, consideramos que podría continuar la inestabilidad política e inseguridad ciudadana, lo cual desalentaría las inversiones en el país, reduciendo la actividad económica en todos los sectores.

Cuadro 7.3: Comparación de estrategias con escenarios

MÉTODOS DE ESCENARIO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
Aprovechar el crecimiento de la economía peruana, buscando nuevos negocios relacionados (Hospedaje – restaurante).	SI	NO
Aprovechar el crecimiento del mercado, buscando nuevas rutas.	SI	NO
Mejorar la experiencia de viaje del cliente a través de innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado.	SI	SI
Elaborar un programa de capacitaciones a los trabajadores para mejorar el servicio al cliente de acuerdo a las exigencias del mercado.	SI	SI
Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua.	SI	SI
Mantener el nivel de seguridad de la empresa, implementando sistema de monitoreo y protocolos de acción en prevención de siniestros.	SI	SI
Reforzar a través de una campaña de Marketing los principales atributos de la empresa, buscando la fidelidad de los clientes antiguos e incentivar a nuevos clientes a probar nuestro servicio.	SI	SI
Mantener a los trabajadores de la empresa ofreciéndoles estabilidad, ambiente cordial de trabajo, siendo puntuales en sus pagos y asignación de derechos.	SI	NO
Desarrollar un estudio de mercado, para determinar preferencias y expectativas de los pasajeros acerca del servicio para mejorar el nivel competitivo.	SI	SI
Alianza estratégica a largo plazo con proveedores de similar crecimiento.	SI	SI

Elaboración propia

7.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

Según La teoría del autor Fred R David en su libro "Conceptos de administración estratégica", donde nos indica seis pasos para evaluar y seleccionar adecuadamente las estrategias principal y de contingencia para el plan estratégico de Transportes Julio César:

1. Listar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades en la primera columna de la matriz.
2. Ponderar cada factor interno y externo.
3. Proponer las principales estrategias provenientes de la Matriz de Selección.
4. Asignar un puntaje de atractividad (PA) a cada factor, de 1 hasta 4, según su atractivo hacia la estrategia.
5. Multiplicar la ponderación con el puntaje de atractividad para obtener la calificación de los atractivos.
6. La suma de las calificaciones obtenidas permite identificar la estrategia principal y la de contingencia.

Cuadro 7.4: Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

FACTORES CLAVE	PON D.	Aprovechar el crecimiento de la economía peruana, buscando nuevos negocios relacionados (Hospedaje – restaurante).		Aprovechar el crecimiento del mercado, buscando nuevas rutas.		Mejorar la experiencia de viaje del cliente a través de innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado.		Elaborar un programa de capacitaciones a los trabajadores para mejorar el servicio al cliente de acuerdo a las exigencias del mercado.		Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua.		Mantener el nivel de seguridad de la empresa, implementando sistema de monitoreo y protocolos de acción en prevención de siniestros.		Reforzar a través de una campaña de Marketing los principales atributos de la empresa, buscando la fidelidad de los clientes antiguos e incentivar a nuevos clientes a probar nuestro servicio. FODA		Mantener a los trabajadores de la empresa ofreciéndoles estabilidad, ambiente cordial de trabajo, siendo puntuales en sus pagos y asignación de derechos.		Desarrollar un estudio de mercado, para determinar preferencias y expectativas de los pasajeros acerca del servicio para mejorar el nivel competitivo.		Alianza estratégica a largo plazo con proveedores de similar crecimiento.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES																					
Economía peruana en crecimiento constante	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.3	3	0.3
Demanda creciente del sector	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.3	3	0.3
Exoneración de exigencias para nuevas rutas por parte de INDECOPI	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Mejora del servicio de transporte con los adelantos tecnológicos	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.3	2	0.3
Amenaza de ingreso de competidores potenciales	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rivalidad entre competidores del	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Continúa…

…Viene

sector																					
productos sustitutos poco considerables	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS																					
Incremento constante de los precios de mantenimiento de buses y petróleo.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Alto nivel de delincuencia e inseguridad.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.1	1	0.1
Alto nivel de competitividad en el sector transporte interprovincial.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.3	2	0.2
Alto nivel de informalidad y deficiente fiscalización en el sector.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Sector con fuerza laboral con alta rotación y baja especialización.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
poder de negociación con proveedores	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
poder de negociación con clientes	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub Total	1.00		1.51		1.56		2.04		1.41		1.91		1.81		1.44		1.46		1.64		1.56

Continúa…

…Viene

FACTORES CLAVE	POND.	Aprovechar el crecimiento de la economía peruana, buscando nuevos negocios relacionados (Hospedaje – restaurante).		Aprovechar el crecimiento del mercado, buscando nuevas rutas.		Mejorar la experiencia de viaje del cliente a través de innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado.		Elaborar un programa de capacitaciones a los trabajadores para mejorar el servicio al cliente de acuerdo a las exigencias del mercado.		Optimizar la eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua.		Mantener el nivel de seguridad de la empresa, implementando sistema de monitoreo y protocolos de acción en prevención de siniestros.		Mantener la campaña de Marketing los principales atributos de la empresa, buscando la fidelidad de los clientes antiguos e incentivar a nuevos clientes a		Mantener a los trabajadores de la empresa ofreciéndoles estabilidad, ambiente cordial de trabajo, siendo puntuales en sus pagos y asignación de derechos.		Desarrollar un estudio de mercado, para determinar preferencias y espectativas de los pasajeros acerca del servicio para mejorar el nivel competitivo.		Alianza estratégica a largo plazo con proveedores de similar crecimiento.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS																							
Prestigio de la marca	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.1	3	0.15		
Calidad de Atención	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.3	1	0.15		
Puntualidad	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.2	1	0.1		
Mantenimiento de flota	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	1	0.20	1	0.2	2	0.4		
DEBILIDADES																							
Demanda parcialmente cubierta	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.2	2	0.2		
Baja retención de personal con talento	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.1	1	0.1		
Bajo poder de negociación con proveedores	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.1	1	0.1		
Deficiente infraestructura TI	0.20	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.2	1	0.2		
Sub Total	1.00		1.80		2.05		1.75		1.85		2.10		1.50		1.60		1.20		1.4		1.4		
SUMA TOTAL DE PUNTUACIONES DE GRADO DE ATRACTIVO			3.31		3.61		3.79		3.26		4.01		3.31		3.04		2.66		3.04		2.96		
POND: 0.05 =Mínimo 0.20=Máximo // PA 1=Baja prioridad 2=Media prioridad 3=Media Alta prioridad 4=Alta prioridad																							

Elaboración propia

7.4. Descripción de la estrategia seleccionada

Los resultados apuntan a la aplicación de recursos de Tecnologías de la Información –TI, como el factor más importante en la sostenibilidad del crecimiento del negocio de Transportes Julio César.

La estrategia con mayor puntaje obtenido (4.01) fue "Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua".

Es necesaria la mejora de procesos en los diferentes niveles de la cadena de valor para incrementar eficiencia en las operaciones, calidad de atención al cliente y lograr el crecimiento planificado de Transportes Julio César.

Esto implica una mayor tecnificación del personal, adquisición de equipos y herramientas que procesen la información en menor tiempo y esfuerzo para la toma de decisiones a todo nivel.

7.5. Descripción de la estrategia contingente

La segunda estrategia está orientada al mejoramiento de la experiencia de viaje del pasajero, a través del uso de herramientas tecnológicas, las cuales generaran un impacto positivo en aspectos relacionados a la seguridad, comodidad y organización de la atención en todas sus dimensiones.

La estrategia contingente con puntaje obtenido (3.79) fue "Mejorar la experiencia de viaje del cliente a través de innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado".

Se puede mejorar la experiencia de viaje del cliente ofreciéndole un valor agregados al servicio, a través de la compra de pasajes por internet, la entrega a domicilio, el monitoreo de la ruta, el control de velocidad, el servicio de internet inalámbrico, cabina presurizada y climatizada, beneficios a través de tarjeta electrónica.

CAPÍTULO VIII

8. Implantación de la estrategia mediante Balanced scorecard

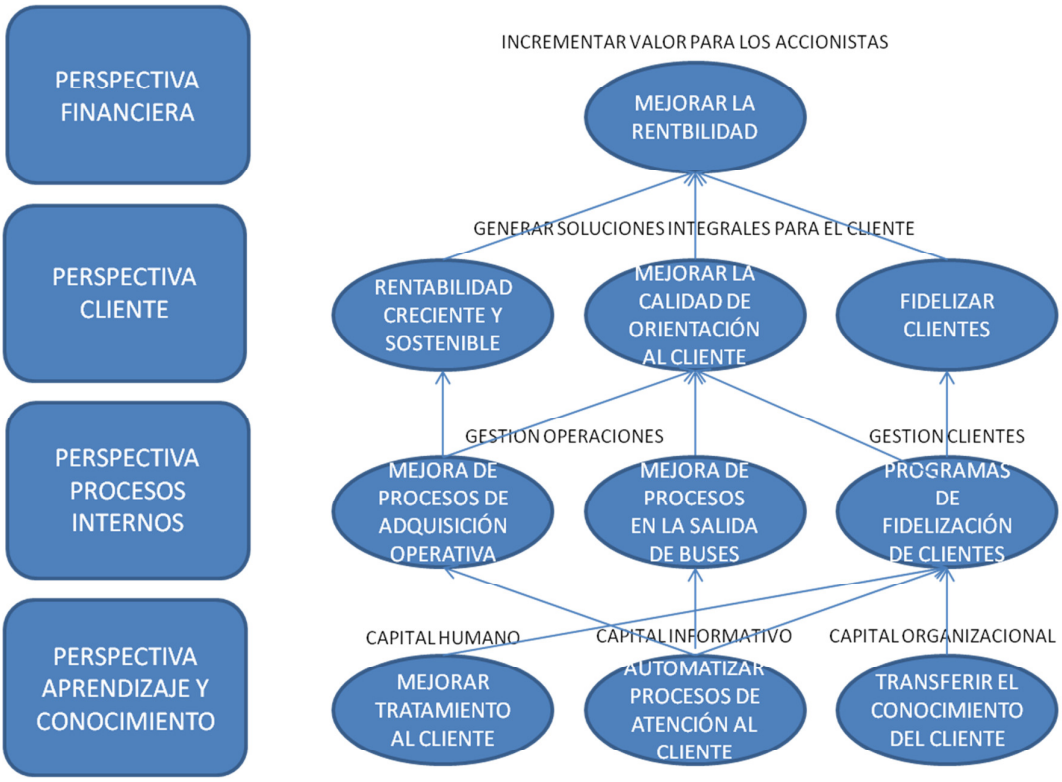
En este capítulo nos dedicaremos a la elaboración de la herramienta de gestión "Balanced Scorecard", creada por Robert Kaplan y David Norton, enfocada en la tercera clase de propuesta de valor denominada **"Soluciones completas para los clientes"**, la cual nos permitirá implantar la estrategia seleccionada.

Este proceso nos permitirá evaluar la estrategia seleccionada bajo el enfoque de las cuatro perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y conocimiento

8.1. Mapa de la Estrategia

Gráfico 8.1: Mapa de la estrategia



Adaptación de Robert Kaplan y David Norton - Elaboración propia

8.2. Objetivos específicos en matriz de la estrategia – Balanced scorecard

Cuadro 8.1 : Matriz de la estrategia – Balanced scorecard

	OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO
Financiero	MEJORA DE RENTABILIDAD	ROA, ROE	Incrementar nuestra rentabilidad en un 5% anual	Gerente General	Gerente de Finanzas	Desarrollar estructura de deuda/capital que reduzca el peso de las obligaciones financieras	Reducir el nivel de deuda	Rentabilidad incrementada en un 5% anual
Clientes	RENTABILIDAD CRECIENTE Y SOSTENIBLE	Volumen de ventas en boletos con mayor margen de ganancia.	Incrementar en 3% mensual la venta de boletos de los servicios más exclusivos	Marketing y Ventas	Gerente Comercial	Proveer servicios diferenciados de mayor calidad	Colocar ventas para el target de mayor capacidad de consumo	Ventas con mayor margen de ganancia incrementadas en 3% mensual
	MEJORAR LA CALIDAD DE ORIENTACION AL CLIENTE	Número de incidencias por deficiente orientación al cliente.	Reducir en un 5% mensual el número de incidencias por deficiente orientación al cliente.	Marketing y Ventas	Gerente Comercial	Estandarizar procesos de atención al público	Definir estándares de orientación al público y capacitar al personal	Número de incidencias por deficiente orientación al cliente reducido en 5% mensual.
	FIDELIZAR CLIENTES	Porcentaje de clientes acogidos en promociones	Aumentar el consumo de promociones en un 5% mensual	Marketing y Ventas	Gerente Comercial	Desarrollar un plan de integración con los clientes	Elaboración de procedimiento de seguimiento a cada tipo de cliente	Clientes fidelizados incrementados en un 5% mensual
Procesos Internos	MEJORA DE PROCESOS DE ADQUISICIÓN OPERATIVA	Costo promedio unitario de las adquisiciones operativas	Mantener el costo promedio unitario de las adquisiciones operativas durante el período anual.	Gerencia de Operaciones	Gerente de Operaciones	Desarrollar un plan de evaluación y estandarización para cada proceso	Diseñar un plan de políticas y proced. para la gestión de adquisiciones Elaborar un plan de políticas y proced. para la gestión de adquisiciones	Costo promedio unitario de las adquisiciones operativas, estable durante el período anual.

Continúa…

..Viene

	MEJORA DE PROCESOS EN LA SALIDA DE BUSES	Número de incidencias negativas en la programación de salida de buses	Reducir en un 15% anual el número de incidencias negativas de la programación de salida de buses				Diseñar proced. y controles para la programación de salida de buses Elaborar proced.. y controles para la programación de salida de buses	Número de incidencias negativas en la programación de salida de buses, reducida en 15% anual.
	PROGRAMAS DE FIDELIZACION DE CLIENTES	Cantidad de programas de fidelización diseñados y ejecutados	Ejecutar dos programas de fidelización al año	Marketing y Ventas	Gerente Comercial	Gestionar el conocimiento sobre el cliente	Desarrollar mecanismos diferenciados de atracción al cliente	Dos programas de fidelización ejecutados anualmente
Aprendizaje y crecimiento	TRANSFERIR EL CONOCI-MIENTO DEL CLIENTE	Reportes de análisis del consumo del cliente, transferidos al personal oportuno	Transferir al personal oportuno un reporte mensual y un reporte anual de tendencias del cliente	Gerente General	Gerente de Administración	Implementación del módulo de CRM - clientes	Análisis de datos Preparación para la migración de datos Implementación de módulos integrados Puesta en producción CRM	Un reporte mensual y un reporte anual de tendencias del cliente transferidos al personal oportuno
	AUTOMATI-ZAR PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Proceso analizado, diseñado e implementado en un SIG trimestralmente.	Colocación eficiente de pasajes. Programación de personal Segmentación, fidelización y seguimiento al cliente Gestión del desempeño del recurso humano Selección de proveedores calificados Proceso de adquisiciones	Gerencia General	Gerente de Administración	Implementación de un sistema integrado de gestión - SIG	Análisis de datos Preparación para la migración de datos Implementación de módulos integrados Puesta en producción del SIG	Un proceso automatizado en un SIG trimestralmente.
	MEJORAR TRATAMIENTO AL CLIENTE	Porcentaje de trabajadores de atención al cliente capacitados	Capacitar anualmente al 100% de trabajadores de atención al cliente	Gerente General	Gerente de RRHH	Elaboración de un plan de certificación interna	Ingreso de datos en el sistema para certificación interna	100% de trabajadores de atención al cliente capacitados anualmente

Continúa…

…Viene

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
FINANCIERO	MEJORA DE RENTABILIDAD	Desarrollar una estructura de deuda/capital que reduzca el peso de las obligaciones financieras	Reducir el nivel de deuda
CLIENTES	RENTABILIDAD CRECIENTE Y SOSTENIBLE	Proveer servicios diferenciados de mayor calidad	Colocar ventas para el target de mayor caDefinir estándares de orientación al público y capacitar al personalpacidad de consumo
	MEJORAR LA CALIDAD DE ORIENTACIÓN AL	Estandarizar procesos de atención al público	Definir estándares de orientación al público y capacitar al personal
	FIDELIZAR CLIENTES	Desarrollar un plan de integración con los clientes	Elaboración de procedimiento de seguimiento a cada tipo de cliente
PROCESOS INTEROS	MEJORA DE PROCESOS DE ADQUISICIÓN OPERATIVA	Desarrollar un plan de evaluación y estandarización para cada proceso	Diseñar un plan de políticas y procedimientos para la gestión de adquisiciones
			Evaluación y/o mejora de los procedimientos para la gestión de adquisiciones
	MEJORA DE PROCESOS EN LA SALIDA DE BUSES		Diseñar procedimientos y controles para la programación de salida de buses.
			Evaluación y/o mejora de los procedimientos y controles para la programación de la salida de buses.
	PROGRAMAS DE FIDELIZACION DE CLIENTES	Gestionar el conocimiento sobre el cliente	Desarrollar mecanismos diferenciados de atracción al cliente
APRENDIZAJE Y CRECIEMIENTO	TRANSFERIR EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	Implementación del módulo de CRM - clientes	Analisis de los datos
			Preparación para la migración de datos
			Implementación del módulo
			Puesta en producción CRM
	AUTOMATIZAR PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Implementación de un sistema integrado de gestión - SIG	Analisis de los datos
			Preparación para la migración de datos
			Implementación de módulos integrados
			Puesta en producción del SIG
	MEJORAR TRATAMIENTO AL CLIENTE	Elaboración de un plan de certificación interna	Programa de inducción al personal ingresante
			Programa de capacitación continua al personal
			Programa de certificación interna

Elaboración propia

8.3. Indicador - en cuadro 8.1

8.4. Meta – en cuadro 8.1

8.5. Iniciativa – en cuadro 8.1

8.6. Responsable – en cuadro 8.1

8.7. Presupuesto

En el siguiente cuadro se presentan las cantidades que se requerirán para la implementación de los diferentes módulos del Sistema Integrado de Gestión (software), el cual implica una infraestructura de hardware, lo que nos permita el correcto funcionamiento del mismo así como también de la seguridad y alta disponibilidad.

La solución planteada, se encuentra dentro del marco del Desarrollo de Proyectos, lo cual implica diferentes etapas o fases que en su metodología se aplicarán de la siguiente manera: Inicio, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre.

A continuación se mencionarán los componentes (Hardware y Software) necesarios para la ejecución del proyecto a desarrollar.

8.7.1. Infraestructura de terminales

Para los terminales que ejecutarán los módulos del Sistema Integrado, se requiere lo siguiente:

- CPU con procesador Core I3, I5 o i7
- Memoria RAM de 04GB (como mínimo)
- Disco Duro de 500GB(como mínimo)
- Tarjeta de Red
- Monitor
- Sistema Operativo

8.7.2. Infraestructura de servidores

Para los servidores que alojarán los ejecutables y Base de datos del Sistema Integrados se requiere lo siguiente:

- Servidor blade con procesador de alta gama – Aplicaciones
- Servidor blade con procesador de alta gama – Base de datos
- Sistema operativo de 64 Bits
- Memoria RAM de 8GB y tarjeta de red
- Arreglo de disco de 2TB

8.7.3. Infraestructura del servidor de contingencia

Para el equipamiento de contingencia que nos otorgará la seguridad y alta disponibilidad del Sistema Integrado, el cual permitirá a Transportes Julio César mantener la continuidad de las operaciones ante alguna eventualidad.

Este equipo contendrá las aplicaciones (módulos) y base de datos del Sistema integrado de gestión.

- Servidor blade con procesador de alta gama – Aplicaciones
- Servidor blade con procesador de alta gama – Base de datos
- VPN y línea habilitadas
- Sistema operativo de 64 Bits
- Memoria RAM de 8GB
- Arreglo de discos 4TB

A continuación presentaremos un cuadro en donde se indican los precios de los productos que serán parte de la solución a implementar.

Cuadro 8.2: Cuadro de presupuesto

(Expresado en soles)

ITEM	PRODUCTO	COSTO S/.
1	Software de Sistema integrado de gestión en transportes Julio César (Instalación y Configuración)	51,000.00
2	Infraestructura - Hardware	25,000.00
3	Infraestructura seguridad y alta disponibilidad - Hardware	20,000.00
		S/. 96,000.00

Elaboración propia

Seguidamente presentaremos la lista de entregables que será proporcionada por el proveedor quien se encargará de la implementación del proyecto del Sistema Integrado de Gestión (software).

- Acta de constitución del proyecto.
- Plan de gestión de proyecto.
- Cronograma del proyecto.
- Informe de avances
- Acta de conformidad del Software.
- Acta de cierre del proyecto.
- Informe final del proyecto.
- Cierre del proyecto

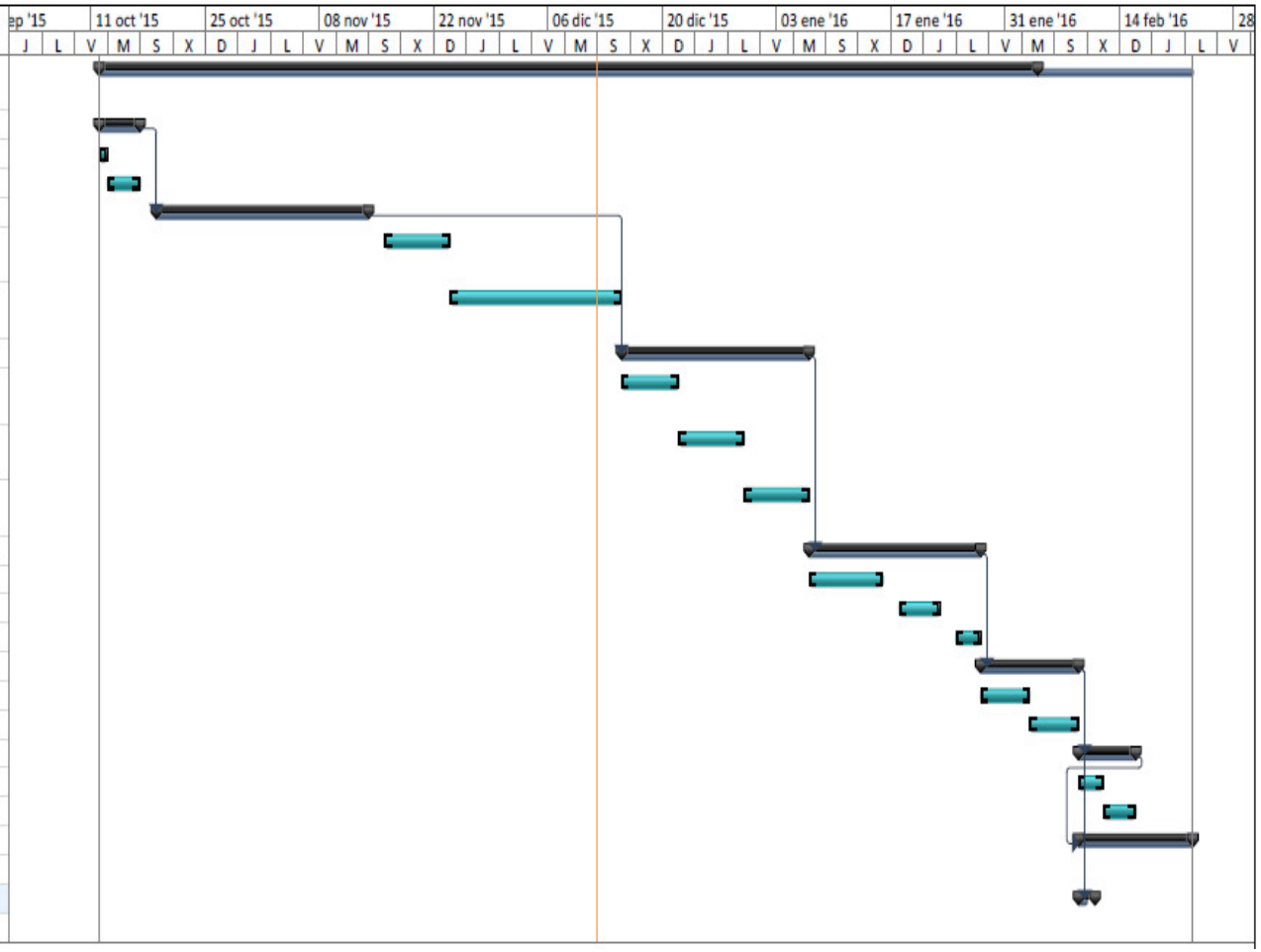
8.8. Cronograma de actividades

Hemos definido la secuencia de actividades para la implementación del proyecto, considerando las siguientes etapas:

- Planeación
- Análisis
- Diseño
- Pruebas
- Capacitación
- Pase a producción

Gráfico 8.2: Cronograma de actividades

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración
1		**Implementación de Software de Sistema Integrado de Gestión**	**80 días**
2		**Planeación**	**5 días**
3		Presentación equipo de trabajo	1 día
4		Definir forma de trabajo	4 días
5		**Análisis**	**20 días**
6		Revisión de documentación de procesos	6 días
7		Definición y consolidación de documentación	14 días
8		**Diseño**	**15 días**
9		Cuadre con el sistema de procesos optimizados por área	5 días
10		Configuracion Inicial de los Módulos del Sistema Integrado	5 días
11		Diseño completado de procesos en el Sistema	5 días
12		**Pruebas**	**15 días**
13		Pruebas 1er grupo	7 días
14		Pruebas 2do grupo	5 días
15		Pruebas 3er grupo	3 días
16		**Capacitación**	**8 días**
17		1er grupo	4 días
18		2do grupo	4 días
19		**Pase a Producción**	**5 días**
20		1er grupo de modulos	3 días
21		2do grupo de módulos	2 días
22		**Soporte posterior a Producción**	**10 días**
23			
24		**Documentación**	**2 días**
25			



Elaboración propia

CAPÍTULO IX

9. Evaluación

9.1. Evaluación cualitativa

Hemos considerado en este punto, validar la estrategia escogida para Transportes Julio César, la cual fue "Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua" lo que permitirá a la empresa Implementar un Sistema Integrado de Gestión (software), el cual será un aporte fundamental para incrementar la eficiencia en las operaciones, así como mejorar la calidad de atención al cliente y lograr el crecimiento planificado.

9.1.1. Criterios de evaluación

Según la teoría de G. Johnson y K. Scholes, se consideran los criterios de evaluación en tres tipos:

1.- Oportunidad

Es evidente que para transportes Julio César Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos del negocio a través de innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua, es una oportunidad que nos permitirá por medio de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (Software),

mejorar nuestra calidad en el servicio al cliente y a la vez una mayor participación en el mercado del transporte terrestre interprovincial.

2.- Factibilidad

La optimización de nuestros procesos del negocio a través de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (Software), será adquiriendo un producto diseñado y desarrollado acorde al tamaño de Transportes Julio César, así como la infraestructura (Hardware) "In House" que alojará al mencionado sistema.

3.- Aceptabilidad

El valor agregado que nos dará el sistema Integrado de Gestión (software) a transportes Julio César, será la de optimizar nuestros procesos de negocio, poder tener acceso a la información de forma confiable, precisa y oportuna, compartir información entre los componentes de la organización, eliminación de datos y operaciones innecesarias, reducción de tiempos y costes de los procesos, incremento de ingresos, imagen de la empresa.

9.2. Evaluación financiera de la estrategia

La evaluación financiera de la estrategia elegida de acuerdo al análisis y cálculos realizados en los capítulos anteriores, adicionalmente, de tener el dato aproximado del monto de la implementación del Sistema Integrado de Gestión (Software), constará de la proyección en el tiempo para evaluar el comportamiento de las utilidades de la organización.

9.2.1. Proyección de estados financieros

Hemos realizado la proyección de estados financieros tomando en cuenta dos escenarios: "sin el proyecto" y "con el proyecto", para lo cual, se ha utilizado la hoja de cálculo Excel de Microsoft, tomando en cuenta los datos históricos de años pasados, se ha considerado un incremento porcentual a futuro de Transportes Julio César, aplicando el gasto de la inversión de la implementación, tomando en cuenta el gasto anual que implicaría el mantenimiento anual del Sistema Integrado de Gestión (Software), con el fin de minimizar el impacto negativo del control del Sistema y el incremento del ingreso por este motivo.

A continuación les presentaremos el resultado obtenido en los dos escenarios planteados de la siguiente manera:

a. Proyecciones de estados financieros sin proyecto

Si bien el crecimiento del sector es sostenido, hay factores que indican riesgo en el crecimiento de

Transportes Julio César como por ejemplo la desaceleración económica en el entorno externo la pérdida de eficiencia operativa y calidad de la atención al cliente como principales factores internos, producto del crecimiento no controlado, por lo cual, el riesgo de estancamiento o caída de nuestros estados financieros, es cada vez más factible. Prueba de ello sería el 4% del crecimiento en el año 2014, la tasa más baja en los últimos 5 años.

Considerando que el bajo crecimiento se mantenga, nuestras proyecciones para los próximos 5 años serían las siguientes:

Cuadro 9.1: Estados financieros sin proyecto

(Expresado en soles)

Estado de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	S/. 6,450,486	S/. 6,708,505	S/. 6,976,846	S/. 7,255,919	S/. 7,546,156	S/. 7,848,003
- Costo de Ventas	S/. 4,818,200	S/. 4,226,358	S/. 4,395,413	S/. 4,571,229	S/. 4,754,078	S/. 4,944,242
Utilidad Bruta	**S/. 1,632,286**	**S/. 2,482,147**	**S/. 2,581,433**	**S/. 2,684,690**	**S/. 2,792,078**	**S/. 2,903,761**
- Gastos de Administración monetarios	S/. 270,401	S/. 764,770	S/. 795,360	S/. 827,175	S/. 860,262	S/. 894,672
- Gastos de Venta monetarios	S/. 409,006	S/. 737,936	S/. 767,453	S/. 798,151	S/. 830,077	S/. 863,280
Gastos de Operación	**S/. 679,407**	**S/. 1,502,705**	**S/. 1,562,813**	**S/. 1,625,326**	**S/. 1,690,339**	**S/. 1,757,953**
Utilidad de Operación	**S/. 952,879**	**S/. 979,442**	**S/. 1,018,619**	**S/. 1,059,364**	**S/. 1,101,739**	**S/. 1,145,808**
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	**S/. 952,879**	**S/. 1,012,313**	**S/. 1,052,527**	**S/. 1,094,338**	**S/. 1,137,809**	**S/. 1,183,008**
-Gastos Financieros	S/. 78,680	S/. 40,251	S/. 41,861	S/. 43,536	S/. 45,277	S/. 47,088
Utilidad del período	**S/. 874,199**	**S/. 972,062**	**S/. 1,010,666**	**S/. 1,050,802**	**S/. 1,092,533**	**S/. 1,135,920**
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	**S/. 874,199**	**S/. 955,627**	**S/. 993,712**	**S/. 1,033,315**	**S/. 1,074,497**	**S/. 1,117,320**
Impuestos	S/. 262,260	S/. 286,688	S/. 298,114	S/. 309,995	S/. 322,349	S/. 335,196
Utilidad Neta	**S/. 611,939**	**S/. 617,330**	**S/. 712,552**	**S/. 740,808**	**S/. 770,183**	**S/. 800,724**

Elaboración Propia

b. Proyecciones de estados financieros con proyecto

De implementarse exitosamente el proyecto, el nivel de organización permitiría mayor eficiencia y eficacia en el control de las operaciones y calidad de atención al cliente, permitiendo mayores ingresos a través de una mejora de procesos de negocio y de operaciones.

Considerando las tasas históricas de ventas de transportes Julio César fluctuantes entre el 5% y el 10%, proyectamos un crecimiento del 7% anual para los próximos 5 años. Las cifras resultantes de la proyección, son las siguientes:

Cuadro 9.2: Estados financieros con proyecto

(Expresado en soles)

Estado de Resultados		2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas		S/. 6,990,172	S/. 7,479,484	S/. 8,003,048	S/. 8,563,261	S/. 9,162,690
- Costo de Ventas		S/. 4,403,808	S/. 4,712,075	S/. 5,041,920	S/. 5,394,855	S/. 5,772,494
Utilidad Bruta		**S/. 2,586,364**	**S/. 2,767,409**	**S/. 2,961,128**	**S/. 3,168,407**	**S/. 3,390,195**
- Gastos de Administración monetarios		S/. 838,821	S/. 897,538	S/. 960,366	S/. 1,027,591	S/. 1,099,523
- Gastos de Venta monetarios		S/. 768,919	S/. 822,743	S/. 880,335	S/. 941,959	S/. 1,007,896
Gastos de Operación		**S/. 1,607,740**	**S/. 1,720,281**	**S/. 1,840,701**	**S/. 1,969,550**	**S/. 2,107,419**
Utilidad antes de Intereses e Impuestos		**S/. 978,624**	**S/. 1,047,128**	**S/. 1,120,427**	**S/. 1,198,857**	**S/. 1,282,777**
-Gastos Financieros		S/. 27,961	S/. 29,918	S/. 32,012	S/. 34,253	S/. 36,651
Utilidad del período		**S/. 950,663**	**S/. 1,017,210**	**S/. 1,088,415**	**S/. 1,164,604**	**S/. 1,246,126**
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)		**S/. 950,663**	**S/. 1,017,210**	**S/. 1,088,415**	**S/. 1,164,604**	**S/. 1,246,126**
Impuestos	30%	S/. 285,199	S/. 305,163	S/. 326,524	S/. 349,381	S/. 373,838
Utilidad Neta		**S/. 665,464**	**S/. 712,047**	**S/. 761,890**	**S/. 815,222**	**S/. 872,288**

Elaboración propia

9.2.2. Estado de resultados

Para el presente proyecto, se han tomado en cuenta nuestros estados financieros y Balance General desde el año 2010 hasta el 2014, con el fin de analizar el comportamiento de la empresa de Transportes Julio César través del resultado de los ratios.

a. Estado de ganancias y pérdidas

Cuadro 9.3: Estado de ganancias y pérdidas

Análisis de Estados Financieros

DATOS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

NOMBRE DE LA EMPRESA	TRANSPORTES JULIO CESAR SAC				
Años analizados	2014	2013	2012	2011	2010
Ventas	6,450,486	6,200,000	5,800,000	5,500,000	5,000,000
Menos:Costo de ventas	-4,818,200	-4,661,002	-4,430,000	-4,108,452	-3,780,037
Utilidad bruta	1,632,286	1,538,998	1,370,000	1,391,548	1,219,963
Menos: Gastos de administración	-270,401	-265,004	-240,582	-231,003	-209,457
Menos: Gastos de ventas	-409,006	-392,777	-360,231	-398,340	-324,001
Menos: Otros gastos operativos					
Menos: Otros gastos operativos					
Menos: Otros gastos operativos					
Más: Otros ingresos					
Más: Otros ingresos					
Más: Otros ingresos					
Más: Otros ingresos					
Utilidad operativa	952,879	881,217	769,187	762,205	686,505
Menos: Gastos financieros - neto	-78,680	-75,845	-70,453	-65,001	-60,263
Utilidad antes de Participación e I	874,199	805,372	698,734	697,204	626,242
Menos: Participación de los trabajad					
Menos: Impuesto a la Renta	-262,260	-241,612	-209,620	-209,161	-187,873
Utilidad neta	611,939	563,760	489,114	488,043	438,369
Menos: Dividendos a accionistas pre					
Utilidad disponible a accionistas c	611,939	563,760	489,114	488,043	438,369
Menos: Dividendos a accionistas cor					
Utilidad no distribuida	611,939	563,760	489,114	488,043	438,369
Flujo de efectivo de operación	611,939	563,760	489,114	488,043	438,369

Elaboración propia

b. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

Cuadro 9.4: Cálculo de VAN y TIR

1	Datos para el análisis						
		importe					
Inversión		96,000					
			AÑOS				
		inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja (neto anual)		-96,000	75,000	78,000	82,000	94,000	120,000
2	Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.						
		%					
Tasa de descuento		14.00%					
V.A.N a cinco años		203,135.39	Valor positivo, inversión (en principio) factible				
T.I.R a cinco años		79.20%	Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible				

Elaboración propia

Según los resultados, los flujos obtenidos gracias al proyecto, justifican la inversión, mostrando un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/.203,135.39 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 79.20% lo cual sustenta la viabilidad del proyecto.

9.2.3. Balance general

A continuación presentaremos el Balance General desde el año 2010 para un mejor análisis posterior.

Cuadro 9.5: Balance general

(Expresados en soles)

BALANCE GENERAL

Nombre de la empresa :	TRANSPORTES JULIO CESAR SAC				
Años de Análisis	2014	2013	2012	2011	2010
BALANCE GENERAL	Monto actual por estado financiero				
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Caja y bancos	10,582,904	10,204,810	10,172,094	9,679,154	8,998,940
Valores negociables					
Cuentas por cobrar	644,322	608,425	579,004	501,589	431,940
Existencias	120,184	110,842	101,382	97,589	89,456
Gastos pagados por adelantado	2,500,503	2,290,498	2,210,538	2,104,778	2,084,340
Otros activos corrientes	460,707	425,497	411,082	387,489	340,980
Otros activos corrientes					
Total Activos corrientes	14,308,620	13,640,072	13,474,100	12,770,599	11,945,656
Inversiones financieras	60,092	55,087	53,482	48,015	43,870
Terrenos					
Inmuebles, maquinaria y equipo	17,380,000	16,246,777	16,164,652	15,611,489	15,066,124
Menos: Depreciación acumulada					
Intangibles	6,677	5,758	5,720	4,978	4,380
Gasto Pag x Anticipado	1,128,398	984,632	950,344	904,236	897,940
Otros Activos No Ctes	363,892	300,788	293,407	279,741	271,340
Activo Tributario Diferido	136,877	130,878	124,325	120,896	114,980
Total Activos	33,384,556	31,363,992	31,066,030	29,739,954	28,344,290
PASIVO					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	4,364,373	4,280,668	4,255,071	4,008,842	3,987,340
Sobregiros y préstamos bancarios	20,031	19,588	18,663	16,748	17,340
Renumeraciones y participaciones por pagar	82,450	75,539	60,364	58,785	52,130
Otras cuentas x Pagar	1,986,381	1,800,007	1,788,437	1,651,589	1,598,450
Obligaciones financieras	5,491,760	5,179,550	5,160,822	5,074,369	4,970,430
Cuentas por pagar relacionadas					
Cuentas por pagar vinculadas div					
cuentas por pagar diversas					
Otros cuentas por pagar					
Total pasivos corrientes	11,944,995	11,355,352	11,283,357	10,810,333	10,625,690
Deuda a largo plazo	3,091,410	2,987,205	2,977,349	2,879,054	2,670,350
Provisiones a Largo Plazo	387,261	340,878	314,989	300,898	280,650
Otras cuentas x Pagar a L/P	570,876	550,896	530,781	500,194	485,640
Pasivo Tributario Diferido	497,430	468,008	408,277	381,159	321,870
Total pasivos no corrientes	4,546,977	4,346,987	4,231,396	4,061,305	3,758,510
Total Pasivos	16,491,972	15,702,339	15,514,753	14,871,638	14,384,200

Continua…

…Viene

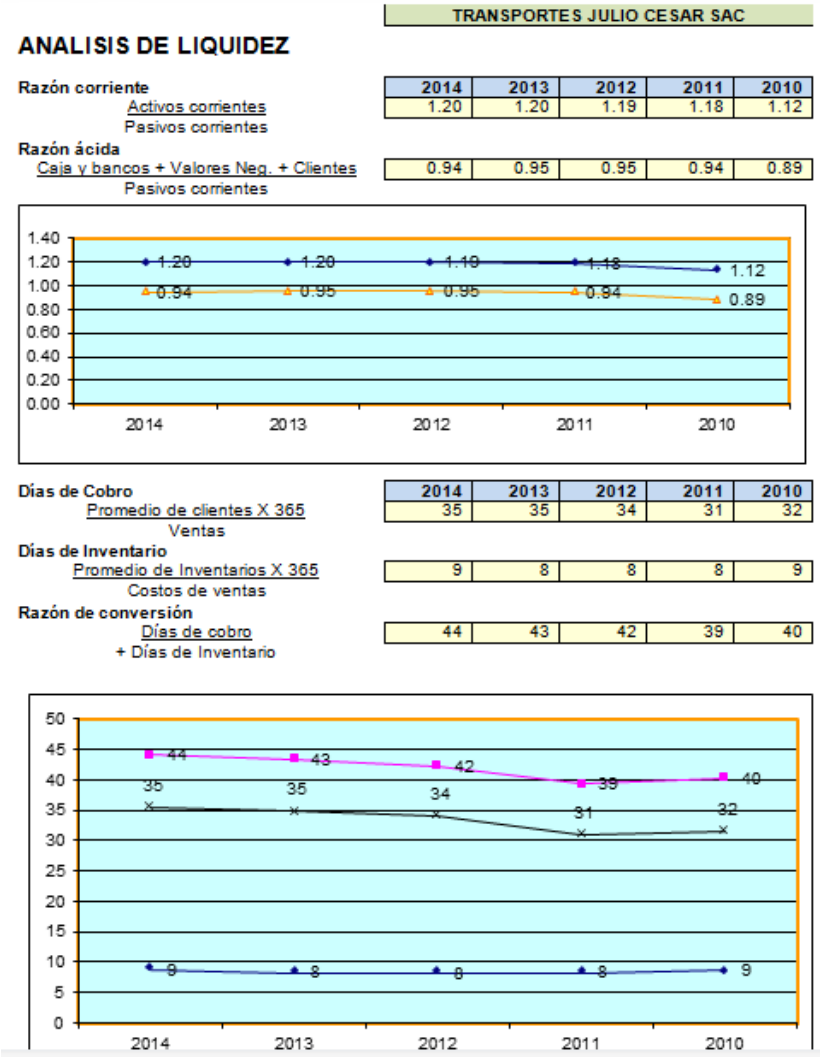
PATRIMONIO					
Capital social	10,491,762	9,843,589	9,778,931	9,566,439	9,120,340
Reserva Legal					
Acciones preferentes					
Menos: Acciones de tesorería					
Resultados acumulados	5,788,883	5,289,102	5,250,342	4,800,896	4,360,450
Resultado del ejercicio	611,939	528,962	522,004	500,981	479,300
Otras cuentas del patrimonio					
Otras cuentas del patrimonio					
Total patrimonio neto	16,892,584	15,661,653	15,551,277	14,868,316	13,960,090
Total Pasivo y Patrimonio	33,384,556	31,363,992	31,066,030	29,739,954	28,344,290

Elaboración propia

9.2.4. Ratios financieros

En esta sección, analizaremos los ratios de Transportes Julio César S.A.C.

Gráfico 9.1: Ratios - análisis de liquidez



Elaboración propia

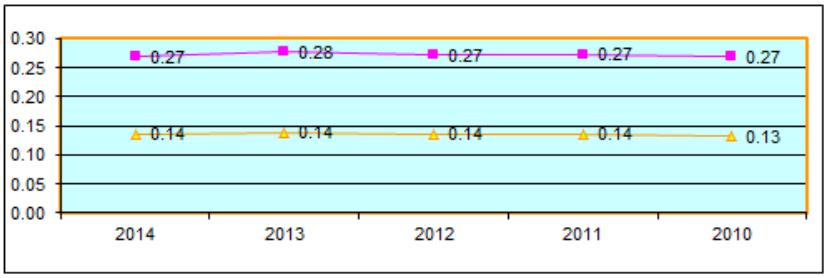
La razón corriente y prueba rápida o ácida muestran una considerable y sostenida disponibilidad de liquidez para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, lo cual es característico en negocios con flujo constante de efectivo como una empresa de transporte interprovincial. Los días de cobro históricos son de 31 a 35 días y los días de inventario de 8 a 9 días, es decir que las cobranzas se efectúan con una frecuencia

favorable al negocio y existe una frecuente rotación de inventario.

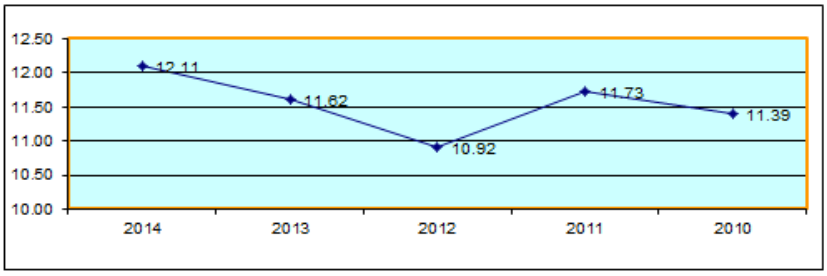
Gráfico 9.2: Ratios – solvencia y riesgo

Análisis de Solvencia y Riesgo

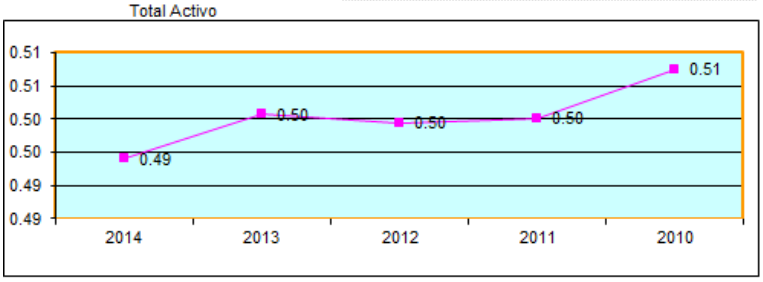
Pasivo sobre Patrimonio	2014	2013	2012	2011	2010
Pasivo no corriente / Patrimonio	0.27	0.28	0.27	0.27	0.27
Deudas sobre activos (Razón de deuda)					
Pasivo no corriente / Total Activos	0.14	0.14	0.14	0.14	0.13



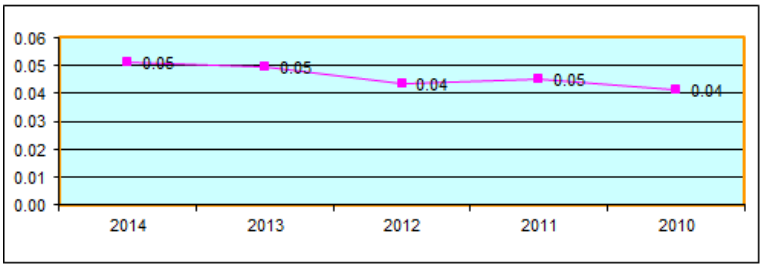
Periodo de intereses ganados	2014	2013	2012	2011	2010
Utilidad antes de Intereses e Impuestos / Gastos financieros	12.11	11.62	10.92	11.73	11.39



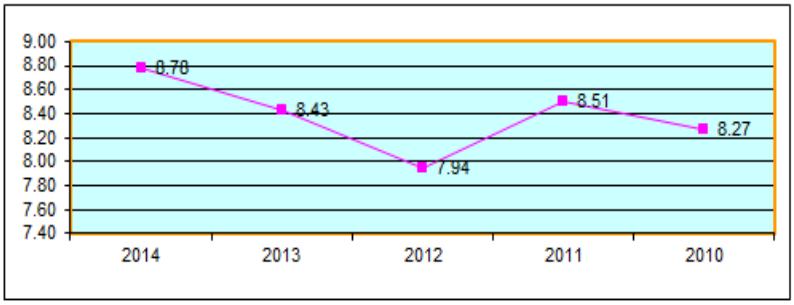
Total Pasivos sobre Total Activos	2014	2013	2012	2011	2010
Total Pasivo / Total Activo	0.49	0.50	0.50	0.50	0.51



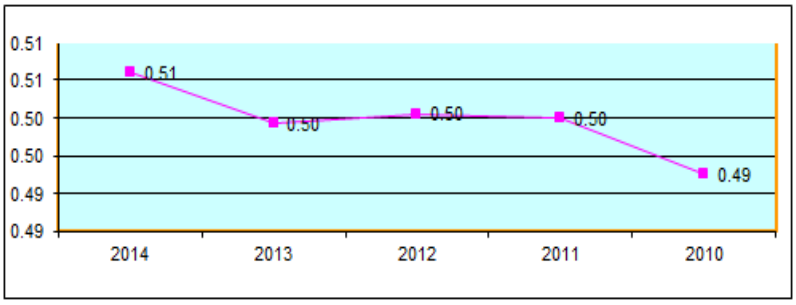
Razón de flujo de efectivo	2014	2013	2012	2011	2010
Flujo de efectivo de operación / Pasivos corrientes	0.05	0.05	0.04	0.05	0.04



Cobertura de intereses	2014	2013	2012	2011	2010
Flujo de efectivo de operación + Intereses / Gastos financieros	8.78	8.43	7.94	8.51	8.27



Patrimonio sobre Total de Activos	2014	2013	2012	2011	2010
Patrimonio / Total Activos	0.51	0.50	0.50	0.50	0.49



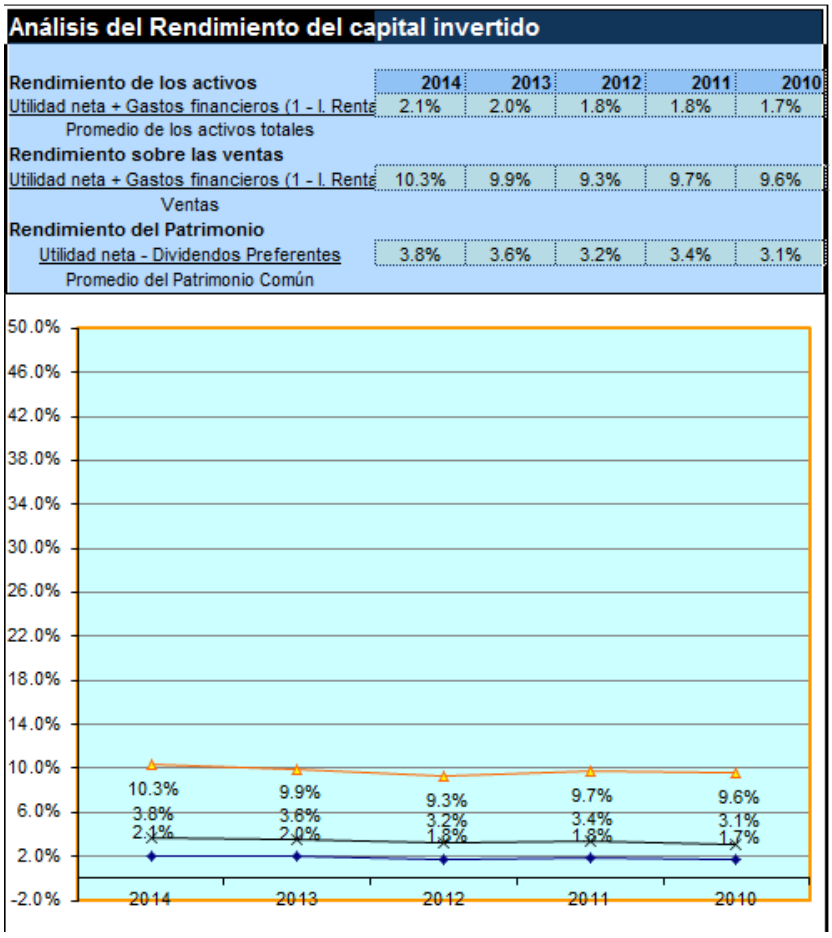
Elaboración propia

El análisis del apalancamiento financiero muestra que la deuda de largo plazo es proporcionalmente la tercera

parte del patrimonio y la séptima parte del activo total, lo cual indica una sólida posición financiera adecuada capacidad de endeudamiento de largo plazo.

Se observa una clara capacidad de afrontar los gastos financieros con los flujos de efectivo propios de las operaciones, por otro lado, el patrimonio constituye la mitad del valor de los activos totales.

Gráfico 9.3: Ratios – rendimiento de capital invertido

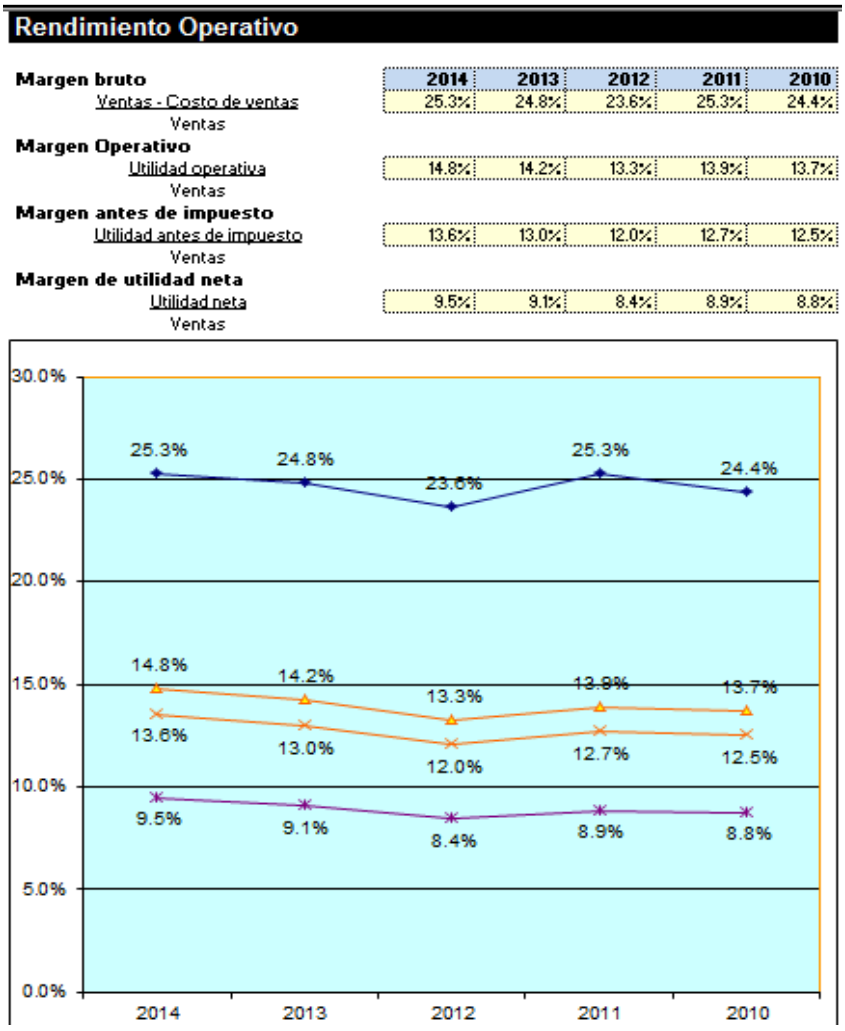


Elaboración propia

Los rendimientos del negocio sobre los activos, las ventas y el patrimonio son favorables en el tiempo si

bien se observa una tendencia decreciente, la cual buscamos conmutar a través del objetivo estratégico identificado en la presente investigación.

Gráfico 9.4: Ratios – rendimiento operativo



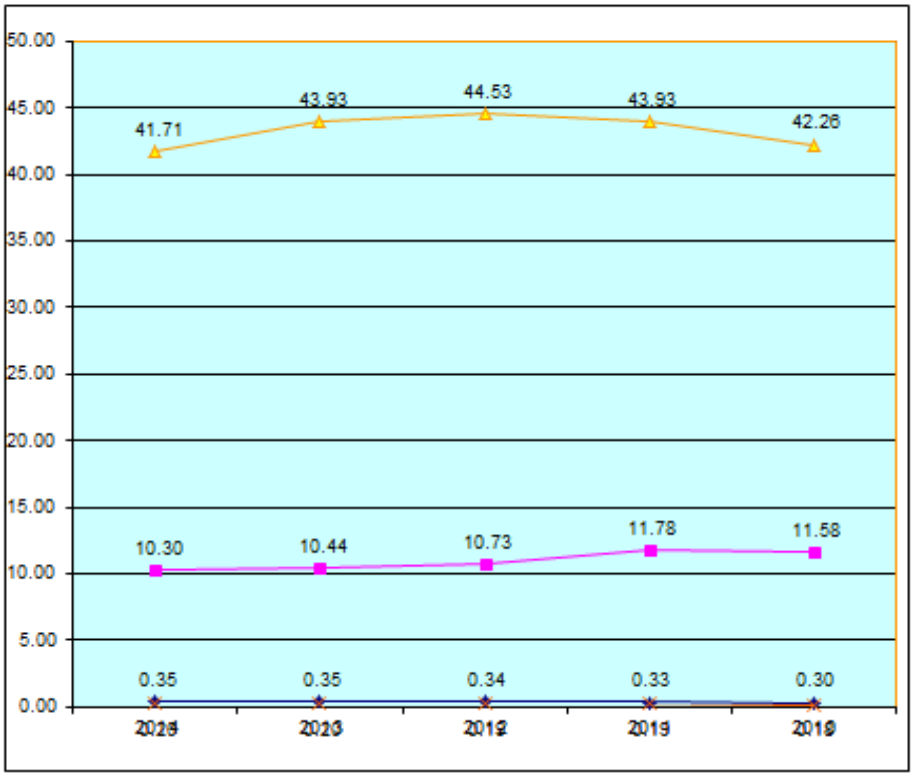
Elaboración propia

Se observa eficiencia en el manejo de los costos operativos, lo cual explica los márgenes de utilidad de alrededor de 9%.

Gráfico 9.5: Ratios – utilización de activos

Utilización de Activos

	2014	2013	2012	2011	2010
Rotación de las cuentas por cobrar					
Ventas / Promedio de Cuentas por cobrar	10.30	10.44	10.73	11.78	11.58
Rotación de Inventarios					
Costo de ventas / Promedio de Inventarios	41.71	43.93	44.53	43.93	42.26
Rotación del activo fijo					
Ventas / Promedio de activos fijos	0.35	0.35	0.34	0.33	0.30
Rotación del activo total					
Ventas / Promedio del activo total	0.20	0.20	0.19	0.19	0.18



Elaboración propia

El aprovechamiento de los activos se realiza bajo una dinámica adecuada y conveniente que garantice un flujo de efectivo favorable a nuestras operaciones.

9.2.5. Flujo de efectivo

Cuadro 9.5: Flujo de efectivo

(Expresados en soles)

Nombre de la empresa :	TRANSPORTES JULIO CESAR SAC		Variación		Ajuste y Eliminación				Actividad Operación		Actividad Inversión	
Años de Análisis	2014	2013	Aumentado	Disminución	Debe		Haber		Usos	Fuentes	Usos	Fuentes
BALANCE GENERAL												
ACTIVOS												
Activos corrientes												
Caja y bancos	10,582,904	10,204,810	378,094.00									
Valores negociables												
Cuentas por cobrar	644,322	608,425	35,897				6,450,486	(1)		6,414,589		
Existencias	120,184	110,842		-9,342						-9,342		
Gastos pagados por adelantado	2,500,503	2,290,498		-210,005						-210,005		
Otros activos corrientes	460,707	425,497					0	(5)		0		
Otros activos corrientes							0	(6)		0		
Total Activos corrientes	14,308,620	13,640,072										
Inversiones financieras	60,092	55,087	5,005									
Terrenos												
Inmuebles, maquinaria y equipo	17,380,000	16,246,777	1,133,223								1,133,223	
Menos: Depreciación acumulada												
Intangibles	6,677	5,758		-919								-919
Gasto Pag x Anticipado	1,128,398	984,632	143,766						143,766			
Otros Act. No Ctes	363,892	300,788	63,104						63,104			
Activo Tributario Diferido	136,877	130,878										
Total Activos	33,384,556	31,363,992										
PASIVO												
Pasivo corriente												
Cuentas por pagar comerciales	4,364,373	4,280,668		83,705	4,818,200	(2)			4,734,495			
Sobregiros y préstamos bancarios	20,031	19,588										
Remuneraciones y participaciones por pagar	82,450	75,539	-6,911		270,401	(3)			263,490			
Otras Cuentas x Pagar	1,986,381	1,800,007	-186,374						-186,374			
Obligaciones financieras	5,491,760	5,179,550										
Remuneraciones de ventas					409,006	(4)			409,006			
Cuentas por pagar vinculadas div			0						0			

Continua…

Viene…

Nombre de la empresa :	TRANSPORTES JULIO CESAR SAC		Variación		Ajuste y Eliminación				Actividad Operación		Actividad Inversión	
Años de Análisis	2014	2013	Aumentado	Disminución	Debe		Haber		Usos	Fuentes	Usos	Fuentes
cuentas por pagar diversas			0						0			
Otros cuentas por pagar				0	78,680	(7)				-78,680		
Otros cuentas por pagar					-82,977	(10)			-82,977			
Total pasivos corrientes	11,944,995	11,355,352										
Deuda a largo plazo	3,091,410	2,987,205										
Provisiones a Largo Plazo	387,261	340,878		46,383						46,383		
Otras Cuentas x Pagar a L/P	570,876	550,896										
Pasivo Tributario Diferido	497,430	468,008										
Total pasivos no corrientes	4,546,977	4,346,987										
Total Pasivos	16,491,972	15,702,339										
PATRIMONIO												
Capital social	10,491,762	9,843,589	-648,173									
Reserva Legal			0									
Acciones preferentes												
Menos: Acciones de tesorería												
Resultados acumulados	5,788,883	5,289,102		499,781	499,781	(9)				0		
Resultado del ejercicio	611,939	528,962	-82,977		874,199	(8)	416,804	(9,10)	374,418			
Otras cuentas del patrimonio												
Otras cuentas del patrimonio												
Total patrimonio neto	16,892,584	15,661,653	834,654	409,603								
Total Pasivo y Patrimonio	33,384,556	31,363,992										
Ventas	6,450,486			6,450,486	6,450,486	(1)						
Menos: Costo de ventas	-4,818,200		4,818,200				4,818,200	(2)		0		
Utilidad bruta	1,632,286											
Menos: Gastos de administración	-270,401		270,401				270,401	(3)		0		
Menos: Gastos de ventas	-409,006		409,006				409,006	(4)		0		
Más: Otros ingresos				0	0	(5)				0		
Más: Otros ingresos				0	0	(6)				0		
Utilidad operativa	952,879											
Menos: Gastos financieros - neto	-78,680		78,680				78,680	(7)		0		
Utilidad antes de Participación e IR	874,199		874,199				874,199	(8)		0		
			8119794	7269692	13317776		13317776		5718928	6162945	1133223	-919
									444017		-1134142	
									6162945	6162945	-919	-919

Elaboración propia

9.2.6. Conclusiones y recomendaciones

a. Desde la perspectiva de factibilidad técnica, no existe mayor dificultad para la obtención, implementación y operación de la infraestructura tecnológica requerida al cumplimiento de la estrategia seleccionada, por tanto se considera el proyecto técnicamente factible.

b. Los indicadores financieros, indican la posibilidad de la inversión requerida con resultados favorables, por lo tanto existe una clara factibilidad económica para el proyecto.

c. La necesidad de mano de obra calificada se puede cubrir fácilmente en el mercado laboral local, existe diversa oferta para cubrir los requerimientos de capacitación y actualización técnica, lo cual la hace factible.

d. El proyecto considera la compra de software y hardware debidamente licenciado y la contratación de proveedores tecnológicos correctamente acreditados, asegurando así la factibilidad legal del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 11ª ed. México.D.F. : Prentice Hall, 2008, Cap. 2, 6 y 7.

HILL, Charles W.L; JONES, Gareth. **Administración estratégica**. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2009.

Hitt, Michael; IRELAND, R Duane; HOSKISSON, Robert. **Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización**. México D.F.: Thomson, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos- Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles**. En: **Hardvard Business School Publishing corporation**. Barcelona: Ediciones gestión 2000, 2004. cap. 11 p.385

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". En: **Hardvard Business Review**. US 74(1): 75-85, ene-feb; 1996

STRICKLAND A. J.; THOMPSON A.A, **Administración estratégica.** 11ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001

PORTER, Michael. **Ventaja competitiva.** México D.F.: Continental, 1997. Cap.4 p. 119

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación Mayo 2015** [en línea]. Lima: BCRP, 2008, [citado el 15/08/2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf

"Combustibles suben sin justificación, pues precio del petróleo no se movió" En: **La Republica** [en línea]. (PE): 03/03/2015. [citado el 03/08/2015] Microsoft HTML Disponible en http://larepublica.pe/03-03-2015/combustibles-suben-sin-justificacion-pues-precio-del-petroleo-no-se-movio

COMPUTING. **Gartner: Cuadrante Mágico sobre ERP de única instancia para medianas empresas** [en línea]. Madrid : 2012. [citado el 03/09/2015]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.computing.es/gestion/tendencias/1061277001401/gartner-cuadrante-magico-erp-unica.1.html#sthash.WyQVfaT8.dpuf

"Congreso aprobó ley que prohíbe la circulación de buses-camión" En: Diario Perú 21 [en línea]. (PE): 13/12/207. [citado el 24/08/2015] HTML Disponible en http://peru21.pe/noticia/61269/congreso-aprobo-ley-que-prohibe-circulacion-buses-camion

"El 77% del transporte interprovincial es informal" En: **El Comercio** [en línea]. (PE): 15/01/2014. [citado el 03/08/2015] HTML Disponible

en http://elcomercio.pe/economia/peru/77-transporte-interprovincial-informal-noticia-1702839

ESTÁNDAR&POOR'S RATING SERVICE. **Standard & Poor's confirma calificaciones soberanas en moneda extranjera de 'BBB+ y moneda local de 'A-' de Perú.** [en línea]. Lima, 20[citado el 28/08/2015] Microsoft HTML. Disponible en: http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la?articleType=HTML&assetID=1245386950277

"Indecopi autoriza 400 permisos de transporte interprovincial pese a suspensión del MTC" En: Diario Gestión [en línea]. (PE): 15/04/2015. [citado el 25/08/2015] HTML Disponible en http://gestion.pe/economia/indecopi-autoriza-400-nuevos-permisos-transporte-interprovincial-pese-prohibicion-mtc-2129093

MIGESA. **Las 10 tendencias tecnológicas que predominarán durante los próximos 3 años** [en línea]. México D.F: 2015. [citado el 12/06/2015] Microsoft HTML. Disponible en: http://www.migesamicrosoft.com/10-tendencias-tecnologicas-predominaran-3-anos

"PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016" En: Diario Gestión [en línea]. (PE): 27/08/2015. [citado el 27/08/2015] HTML Disponible en http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148

SEMANA ECONÓMICA. **Economía peruana en el 2014: La desaceleración hizo que los empresarios sean más cautos**. [en línea]. Lima: 2015. [citado el 02/01/2015] Microsoft HTML. Disponible en: http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/151138-economia-peruana-en-el-2014-la-desaceleracion-hizo-que-los-empresarios-sean-mas-cautos

"Sólo un 33% del transporte interprovincial opera formalmente" En: **La Prensa** [en línea]. (PE): 15/01/2014. [citado el 06/08/2015] Microsoft HTML Disponible en http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-transporte-interprovincial-informalidad-18918

"Tarifas en peajes de Rutas de Lima suben S/.0.50 desde hoy" En: Diario Gestión [en línea]. (PE): 19/11/2014. [citado el 25/08/2015] HTML Disponible en http://gestion.pe/economia/tarifas-peajes-rutas-lima-suben-s050-desde-hoy-2114327

"Tasa de referencia podría mantenerse en 3.25%" En: Diario Perú 21 [en línea]. (PE): 08/07/2015. [citado el 24/08/2015] HTML Disponible en http://peru21.pe/economia/bcr-tasa-referencia-podria-mantenerse-325-2222562