



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
TRANSPOMA”**

**Trabajo de investigación presentado para optar
el Grado Académico de Magíster en
Administración**

Presentada por

**Sr. Carlos Daniel Cornejo Pinedo
Sr. Jhovany Rafael Janampa Arroyo
Sra. Ana Catherine Villafuerte Cruz
Sra. Rosario Almeyda Munayco
Sra. Rosa Isabel Díaz Poma**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2019

Dedicamos el presente trabajo a todos nuestros familiares y amistades que permitieron el logro de nuestro trabajo.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Alejandro Flores, por su apoyo a lo largo de este proyecto.

Resumen ejecutivo

Transervig Poma S. A. C., cuyo nombre comercial es Transpoma, es una empresa familiar dedicada al transporte de personas para empresas mineras en las zonas centro y sur del Perú. Se creó en el año 2009 en la ciudad de Lima con cinco unidades. En los últimos nueve años, la empresa ha crecido, incrementando su flota a quince vehículos propios e incluso ha llegado a contratar unidades a proveedores terceros en épocas de alta demanda.

La empresa ha visto limitado su crecimiento organizacional debido a la centralización en la toma de decisiones, a la falta de información y a la realización de actividades de manera manual por la ausencia de un sistema de gestión integral. Todo ello origina una demora en la atención de las cotizaciones, lo cual deja insatisfechos a los clientes al no poder cumplir la demanda requerida.

Actualmente, sus principales clientes son las empresas del sector minero, para las cuales se ha identificado un crecimiento durante los próximos cinco años¹, lo que demandará los servicios de Transpoma. Sin embargo, la empresa no podrá atender esta capacidad de crecimiento si no mejora sus procesos internos y sus problemas de gobernanzas.

El objetivo del plan estratégico es presentar una propuesta de mejora para la empresa en estudio que le permita reinventarse con el objetivo de soportar el crecimiento de mercado y mejorar el servicio que actualmente brinda.

El trabajo se ha desarrollado sobre la base de un análisis estratégico del negocio, y culmina con la propuesta de mejora a nivel de recursos humanos, de operaciones, comercial y de finanzas, la cual se encuentra sostenida en un análisis de la viabilidad financiera del proyecto.

¹ Para los años 2018-2022, se proyecta que el 55,2% del total de los proyectos de construcción minera en fase de exploración se ubiquen en las zonas centro y sur del Perú (ver Anexo 1).

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Planteamiento de la solución	3
4. Alcance	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Factores políticos, gubernamentales y legales	4
1.2 Factores económicos y financieros	5
1.3 Factores sociales, culturales y demográficos	6
1.4 Factores tecnológicos y científicos	7
1.5 Factores ecológicos y ambientales.....	7
1.6 Conclusión del macroentorno	8
2. Análisis del microentorno del sector.....	9
2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2 Poder de negociación de proveedores.....	10
2.3 Poder de negociación de clientes	10
2.4 Amenaza de servicios sustitutos	10
2.5 Rivalidad existente en el sector.....	10
2.6 Regulación, fiscalización y control.....	10
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
4. Conclusiones.....	12
Capítulo III. Análisis interno	13
1. Modelo de negocio.....	13
2. Cadena de valor	14
3. Mapa de procesos.....	15

4. Análisis funcional	15
4.1 Gerencia general	15
4.2 Gerencia de operaciones/comercial	16
4.3 Jefatura de mantenimiento y logística.....	17
4.4 Coordinador de sistemas informáticos.....	19
4.5 Coordinador de QHSE.....	19
4.6 Asistente de gestión del talento humano (GTH).....	20
4.7 Asistente contable	20
4.8 Estructura organizacional de Transpoma	22
5. Análisis de la configuración organizacional de Transpoma	22
6. Matriz de Evaluación VRIO	23
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	24
8. Conclusiones.....	25
Capítulo IV. Encuesta de calidad del servicio	26
1. Introducción	26
2. Mercado actual.....	26
3. Metodología.....	26
4. Valoración del servicio/Análisis del servicio.....	26
4.1 Percepción del cliente	27
4.2 Atributos que valora el cliente	28
5. Conclusión	28
Capítulo V. Marco estratégico	29
1. Introducción	29
2. Reestructuración de la misión	29
3. Reestructuración de la visión	29
4. Objetivo general.....	30
5. Objetivos estratégicos	30
5.1 Estrategia competitiva.....	30

Capítulo VI. Análisis y selección de estrategia	31
1. Introducción	31
1.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cruzado	31
1.2 Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	31
1.3 Matriz Interna y Externa (IE).....	32
1.4 Análisis de las estrategias propuestas	32
1.5 Selección de estrategias	33
Capítulo VII. Proceso de reestructuración	34
1. Modelo de negocio 2019-2023	34
2. Cadena de valor propuesta 2019-2023.....	35
3. Ajuste de la estructura organizacional	35
4. Rediseño del flujo de autoridad formal.....	36
5. Modelo de gobernanza 2019-2023.....	36
5.1 Establecimiento de los órganos de gobierno.....	36
5.1.1 Junta General de Accionistas	36
5.1.2 Comité de Dirección	36
5.2 Políticas para regular la relación entre familia y empresa.....	36
5.2.1 Política de contratación de empleados.....	36
5.2.2 Política de despido	37
5.2.3 Política de remuneraciones y beneficios.....	37
5.2.4 Política de toma de decisiones	37
5.2.5 Política de gestión de riesgos.....	37
5.3 Nuevo modelo organizacional propuesto.....	37
5.4 Mecanismos de coordinación.....	38
Capítulo VIII. Planes funcionales	39
1. Plan de Recursos Humanos.....	39
1.1 Introducción	39
1.2 Objetivos del Plan de Recursos Humanos	39
1.3 Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos.....	39
1.3.1 Gestión del cambio	40
1.3.2 Formación y desarrollo de personal.....	41

1.4 Presupuesto	42
2. Plan de Operaciones.....	42
2.1 Introducción	42
2.2 Objetivo del Plan de Operaciones.....	43
2.3 Objetivos específicos del Plan de Operaciones.....	43
2.3.1 Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos.....	43
2.3.2 Generar nuevos ingresos	46
2.4 Presupuesto	47
3. Plan de Marketing.....	48
3.1 Introducción	48
3.2 Objetivos del Plan de Marketing.....	48
3.3 Objetivos específicos del Plan de Marketing.....	48
3.3.1 Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos.....	48
3.3.2 Generar nuevos ingresos	52
3.4 Presupuesto	54
4. Plan de finanzas	54
4.1 Introducción	54
4.2 Objetivos del Plan de Finanzas	54
4.3 Objetivos específicos del Plan de Finanzas	54
4.3.1 Rentabilidad.....	55
4.3.2 Crecimiento.....	55
4.3.3 Implementar políticas de gobierno corporativo	55
4.3.4 Evaluación financiera	57
4.3.5 Flujo proyectado	59
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	66
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE del sector.....	12
Tabla 2.	Indicadores financieros de Transpoma.....	21
Tabla 3.	Matriz de evaluación VRIO.....	23
Tabla 4.	Matriz EFI de Transpoma.....	24
Tabla 5.	Resultados de la encuesta de calidad del servicio	27
Tabla 6.	Objetivos estratégicos de Transpoma	30
Tabla 7.	Matriz de Decisión Estratégica de Transpoma	32
Tabla 8.	Matriz de Decisión Estratégica alineada a los objetivos de largo plazo	33
Tabla 9.	Alineamiento de los objetivos con las estrategias	39
Tabla 10.	Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos	40
Tabla 11.	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos (soles)	42
Tabla 12.	Objetivos específicos del Plan de Operaciones	43
Tabla 13.	Presupuesto del Plan de Operaciones (soles)	47
Tabla 14.	Objetivos específicos del Plan de Marketing	48
Tabla 15.	Tiempo promedio de las actividades del área comercial (minutos).....	50
Tabla 16.	Indicadores de medición de ISC.....	51
Tabla 17.	Presupuesto del plan comercial (soles).....	54
Tabla 18.	Objetivos específicos del Plan de Finanzas.....	54
Tabla 19.	Ratios financieros luego del plan estratégico	55
Tabla 20.	Presupuesto general del plan estratégico (soles)	58
Tabla 21.	Estado de resultados proyectado 2019-2023 sin plan estratégico	59
Tabla 22.	Flujo de caja proyectado 2019-2023 sin plan estratégico.....	59
Tabla 23.	Estado de resultados proyectado 2019-2023 con plan estratégico	60
Tabla 24.	Flujo de caja proyectado 2019-2023 con plan estratégico.....	60
Tabla 25.	Flujo de caja incremental económico	61
Tabla 26.	Flujo de caja incremental financiero	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Atributos que los clientes de Transpoma valoran más	28
Gráfico 2.	Coordenadas del vector direccional para matriz PEYEA.....	31
Gráfico 3.	Matriz IE de Transpoma.....	32
Gráfico 4.	Modelo de negocio propuesto	34
Gráfico 5.	Cadena de valor propuesta 2019-2023	35
Gráfico 6.	Organigrama propuesto para la empresa Transpoma	35
Gráfico 7.	Modelo organizacional para el periodo 2019-2023	37
Gráfico 8.	Diagrama de flujo de operaciones propuesto de Transpoma.....	44
Gráfico 9.	Diagrama de flujo propuesto para la habilitación de vehículos para la reventa	47
Gráfico 10.	Diagrama de flujo comercial propuesto de Transpoma.....	49
Gráfico 11.	Flujo propuesto de reventa de vehículos	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Variación del precio del cobre (mayo 2018 – octubre 2018)	67
Anexo 2.	Variación del precio de los principales metales en los últimos siete años	67
Anexo 3.	Variación del precio de los principales metales en los últimos doce meses	67
Anexo 4.	Modelo de negocio actual	68
Anexo 5.	Cadena de valor actual de Transpoma	68
Anexo 6.	Mapa de procesos actual de Transpoma - Nivel 1	69
Anexo 7.	Flujo de procesos	69
Anexo 8.	Configuración empresarial maquinal actual	70
Anexo 9.	Tendencia de ventas por mes de 2015 a 2017 de Transpoma	70
Anexo 10.	Organigrama actual de la empresa	71
Anexo 11.	Diagrama de flujo comercial actual de Transpoma	71
Anexo 12.	Cartera de proyectos de construcción de mina, según ubicación del proyecto	72
Anexo 13.	Diagrama de flujo de operaciones actual de Transpoma	73
Anexo 14.	Estado de resultados Transpoma (2013-2017)	73
Anexo 15.	Balance General de Transpoma (2013-2017)	74
Anexo 16.	Modelo de encuesta de satisfacción Transpoma	75
Anexo 17.	Análisis por componente de la nueva misión de Transpoma	76
Anexo 18.	Análisis de la nueva visión de Transpoma	76
Anexo 19.	Matriz FODA cruzado completo	77
Anexo 20.	Matriz PEYEA de Transpoma	78
Anexo 21.	Perfil del asesor directivo	79
Anexo 22.	Reporte de licitaciones adjudicadas en el 2018 para el servicio de alquiler de camionetas tipo <i>pick up</i>	80
Anexo 23.	Cálculo del WACC	83

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Transervig Poma S. A. C., cuyo nombre comercial es Transpoma, es una empresa familiar de capital peruano fundada en el año 2009 en la ciudad de Lima, Perú, que inició operaciones en la serranía de Lima (Casapalca, Huarochirí). La actividad principal de su negocio se basa en ofrecer el servicio de alquiler de vehículos livianos (tipo camioneta rural) para el traslado de personas, el cual se ofrece a través de la modalidad de máquina seca², servicio parcial³ y servicio completo⁴, y sus clientes principales son las empresas mineras ubicadas en el centro y sur del Perú (Ayacucho, Arequipa, Cerro de Pasco e Ica). Sus dos clientes más importantes son las mineras Nexa Resources Perú S. A. A. (antes Milpo) y Buenaventura S. A. A., que representan el 95% de sus ingresos; el otro 5% está dirigido a proveedores mineros.

En sus nueve años de trayectoria, Transpoma ha incrementado su flota de cinco a quince vehículos propios, y llegó a contratar hasta diez vehículos de proveedores en época de alta demanda; asimismo, cuenta con un equipo humano de 33 colaboradores, entre personal administrativo, mantenimiento y conductores, lo que le permite brindar una solución integral a sus clientes.

Actualmente, cuenta con un certificado de homologación⁵, que la acredita como una empresa que cumple con los estándares que requiere el mercado minero; asimismo, cuenta con personal altamente capacitado para brindar el servicio de la manera más eficiente y segura.

En el periodo 2013-2017, la facturación de Transpoma se incrementó en 69%; sin embargo, entre los años 2015-2016, sufrió una caída del 16%, tal como se refleja en sus estados financieros (ver Anexo 14), debido a la incertidumbre económica atravesada por la minería en el Perú y a nivel mundial.

En el contexto en que se desarrolla Transpoma, se identificaron escenarios favorables que podrían aprovecharse en los próximos cinco años. De acuerdo al Ministerio de Energía y Minas (Minem

² Se entiende como *máquina seca* al alquiler del vehículo sin combustible ni conductor.

³ Se entiende como *servicio parcial* al alquiler de vehículo y conductor.

⁴ Se entiende como *servicio completo* al alquiler de vehículo, conductor, combustible y otros gastos.

⁵ Certificado de homologación: es un documento que acredita el proceso de homologación; tiene el objetivo de evaluar y calificar las actividades, capacidades y recursos de una empresa de acuerdo a criterios establecidos por el cliente a fin de determinar su idoneidad para abastecer bienes y servicios de calidad. Transpoma cuenta con un certificado de homologación emitido por SGS del Perú S. A. C.

2018), durante el periodo 2018 - 2022, se prevé invertir US\$ 59.134 millones en proyectos mineros, tanto para la etapa de exploración⁶ como de construcción (ver Anexo 12); esto representaría una oportunidad para empresas contratistas y conexas⁷. Estos escenarios representan una oportunidad⁸ para Transpoma; sin embargo, su estructura organizacional no ha evolucionado de manera que le permita aprovechar este crecimiento.

2. Planteamiento del problema

Al realizar un diagnóstico preliminar de la situación actual de la empresa, se identificó que presenta los siguientes síntomas:

- Se ha mantenido como una empresa familiar, en la que ha predominado el paternalismo y la restricción de ceder poder, reflejada en su estructura organizacional.
- No hay procesos de gobernanza, puesto que existe una dependencia de las decisiones del gerente general, accionista mayoritario de la empresa.
- La visión del mercado es estrecha al enfocarse solo en los clientes tradicionales (empresas mineras) y no en clientes no tradicionales.
- Existe una demanda desatendida por demora en los tiempos de atención de cotización.
- Los procesos son manuales, debido a la falta de un sistema integral, y demandan tiempo adicional en el desarrollo de las actividades.
- Se presenta subcontratación del activo principal para el *core* del negocio (alquiler de camionetas).
- No se controlan ni gestionan los costos y los gastos de ventas.

Se concluye que el problema que afronta Transpoma en 2019 es el siguiente: la carencia de un esquema de gestión armonizado que permita la conducción de la empresa con vista a los próximos años de manera sistemática a fin de atender la demanda desatendida y los problemas de toma de decisiones, y lograr un crecimiento de ventas.

⁶ Es la primera etapa del ciclo minero y su objetivo es encontrar zonas donde exista mineral, es decir, donde haya un yacimiento.

⁷ Empresa conexas se define como aquella empresa que realiza actividades complementarias o que tienen alguna relación con la actividad minera.

⁸ De acuerdo al Instituto Peruano de Economía ([IPE] 2017), un empleo minero genera 6,25 empleos adicionales.

3. Planteamiento de la solución

Una vez definido el problema, se plantean las siguientes soluciones.

- Proponer un nuevo marco estratégico de dirección a través de la implementación de políticas de gobierno corporativo que permita la sostenibilidad de la empresa en los próximos cinco años
- Implementar un sistema en línea que integre las áreas principales a fin de reducir los tiempos de atención, propuesta motivada por la identificación de una demanda no atendida a causa de las demoras al momento de responder una cotización

4. Alcance

El alcance del trabajo de investigación se proyecta para el periodo comprendido entre los años 2019 y 2023, y se enfoca en las zonas geográficas del centro y sur del Perú; el mercado objetivo son las empresas mineras y los proveedores mineros.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo, se expone el análisis del macroentorno y microentorno, con el cual se identifican las oportunidades y las amenazas presentes en el país, para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

1. Análisis del macroentorno

El objetivo de este capítulo es profundizar y entender el entorno en el que se desenvuelve la empresa, identificando las posibles amenazas y oportunidades.

1.1 Factores políticos, gubernamentales y legales

La situación política del Perú durante los últimos tres años ha atravesado por un proceso de inestabilidad y gran incertidumbre; a continuación, se describen los sucesos políticos, gubernamentales y legales ocurridos en el país:

- **Regulación:** el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) modificó a finales de 2017 el Reglamento Nacional de Tránsito, que busca que los conductores estén mejor preparados, evaluando sus conocimientos y habilidades, y que se implemente el taller “Cambiemos de actitud” (Art. 315), que concientice a los conductores suspendidos. Asimismo, se aprobó el Plan Estratégico Nacional de Seguridad Vial 2017-2021 (El Peruano 2017), propuesto por el Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV) del MTC, con el objetivo de mejorar la seguridad de la infraestructura vial, las condiciones de seguridad de los vehículos y la respuesta de atención de emergencia a las víctimas de accidentes.
- **Ruido político:** a pesar de la inestabilidad política del país, de acuerdo al banco de inversión JP Morgan (2018), el Perú cuenta con uno de los indicadores riesgo-país⁹ más bajo de la región en Sudamérica, 0,98 puntos en comparación a países como México y Colombia, lo cual lo vuelve atractivo para los inversionistas y representa una oportunidad para el país (Gestión 2019).

⁹ El indicador riesgo-país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea el capital o sus intereses. Depende en gran medida de la inversión extranjera directa a cada nación y, en consecuencia, de su desarrollo económico.

1.2 Factores económicos y financieros

A continuación, se presenta un análisis de los principales factores económicos y financieros:

- **Producto bruto interno (PBI):** en 2018, el Perú cerró con un PBI de 3,9%, debido al crecimiento de la economía en los meses de noviembre y diciembre, principalmente, impulsado por el crecimiento de la pesca y acuicultura (39,93%) y el sector agropecuario (7,54%); aunque el sector minería e hidrocarburos experimentó una variación negativa de -1,29% (INEI 2018b), se proyecta una inversión de US\$ 59.000 millones para el periodo 2018-2021 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2018).

La proyección de crecimiento del PBI para 2019 será de 4,2%. Esta dinámica favorable se asocia –principalmente– al fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada, especialmente en la minería, los cuales reactivan el círculo virtuoso inversión-empleo-consumo. Esto ocurre en un contexto de condiciones financieras favorables en el mercado interno y mayor demanda externa (MEF 2018).

No obstante, la competencia comercial entre Estados Unidos y China influirá en la demanda de los productos peruanos de exportación, especialmente porque son los principales socios comerciales del Perú; en agosto de 2018, se registró el primer mes con cifras negativas para las exportaciones del país. Otro impacto inmediato de este conflicto es la caída del precio del cobre que sufrió a inicios de junio de 2018 (ver Anexo 1). Este metal es una de las principales materias primas que produce el Perú, por lo que la caída de los precios afecta la inversión minera.

- **Precio de los metales:** entre los años 2011 y 2016, se deterioraron las cotizaciones de los metales de cobre, zinc, oro y plomo, los principales producidos por el Perú, debido a la desaceleración económica mundial, en especial en China, y al cambio de la política monetaria de Estados Unidos (ver Anexo 2), sin embargo, entre enero de 2016 y julio de 2017, los precios de los metales se expandieron en 51,8% (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin] 2017). En 2018, los precios de los metales no presentan una tendencia marcada (ver Anexo 3), debido a su alta volatilidad, resultado de la competencia comercial entre China y Estados Unidos, así como de las tensiones geopolíticas mundiales (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2018).

- **Tasa de inflación:** la baja inflación registrada en los primeros meses de 2018 permitió la reducción de la tasa de interés de referencia de 4,25% en abril de 2017 a 2,75% en abril de 2018 por parte del BCRP, lo cual generó un efecto positivo reflejado en la reducción del costo de los préstamos en moneda local y favoreció un mayor consumo (MEF 2018).

En este aspecto, la economía peruana ha comenzado con un crecimiento por debajo de lo esperado debido al entorno político inestable y la competencia comercial entre Estados Unidos y China; aun así, se espera una recuperación y mejores proyecciones para los siguientes años. La política económica que está ejecutando el Banco Central, con relación a la tasa de referencia, permitirá a las empresas acceder a créditos más baratos y a un mayor consumo interno (Banco Mundial 2018).

1.3 Factores sociales, culturales y demográficos

En el Perú existen diversos conflictos sociales que generan un malestar en la población. De acuerdo con la naturaleza del conflicto, el 45% de las situaciones se encuentran vinculadas al sector productivo minero (Secretaría de Gestión Social y Diálogo 2018). Según BBVA Research (2017), el mayor porcentaje de conflictos sociales (79%) se localizan en el centro y el sur del Perú; esto ocasiona que una importante cartera de proyectos no logre avanzar de acuerdo a lo planificado (US\$ 12.000 millones de inversión, equivalente a 6% del PIB).

Sin embargo, a pesar de que el sector productivo minero presenta el mayor número de conflictos (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú [OCM] 2017), también representa una oportunidad para empresas contratistas y conexas; en efecto, según el Instituto Peruano de Economía ([IPE] 2017), un empleo minero genera 6,25 empleos y una oportunidad de crecimiento para las comunidades (RPP Noticias 2017).

Ante esta situación, las instituciones públicas y las empresas de diferentes sectores como el minero, el de la construcción, el de la salud y el agrícola están tomando medidas proactivas que propician el diálogo entre ambas partes. Por el lado del Estado, se han creado instancias, como la Secretaría de Gestión Social y Diálogo, enfocadas a prevenir y gestionar los conflictos. Por el lado de las empresas, se ha creado la Red Muqui, integrada por entidades privadas peruanas, que promueve el desarrollo sostenible en situaciones de conflicto y la aplicación de políticas de responsabilidad social.

1.4 Factores tecnológicos y científicos

La globalización y el crecimiento acelerado de la tecnología en la última década han conducido a reducir importantes brechas en la conectividad y ha mejorado la calidad de vida. El sector que presenta más avance es el sector de telecomunicaciones, el cual, a través de herramientas tecnológicas y de banda ancha, permiten acortar distancias, reducir costos y comunicarse en línea. Para 2020, se planea desarrollar la tecnología 5G¹⁰, cuya implementación cambiará el futuro de algunos servicios, como el de transporte (El Comercio 2018).

En el sector transporte, existe una diversidad de tipo de vehículos, como los vehículos eléctricos, que funcionan a través del uso de energía renovable aportando al cuidado del medio ambiente. Para 2024, se prevé que marcas como BMW AG y Daimler AG lanzarán al mercado vehículos autónomos nivel 4, los cuales no necesitarán de un conductor para su manejo, esta nueva tecnología debe complementar el servicio brindado por el conductor. Sobre tecnologías de monitoreo, existe la solución *Global Positioning System (GPS)*¹¹, orientada a la gestión de la información, brindando mayor visibilidad del automóvil, emitiendo alertas sobre el manejo del conductor y brindando información clave para dar mayor valor al servicio.

En el sector minero, estos avances han impulsado que las empresas mineras destinen parte de sus inversiones y presupuestos hacia proyectos de innovación y digitalización. Estos proyectos buscan automatizar las actividades humanas repetitivas con el fin de reducir la intensidad del trabajo, mejorar la seguridad y apoyar al conocimiento de los trabajadores, a fin de lograr que las actividades centrales se puedan realizar desde cualquier lugar, y se generen oportunidades de empleo con nuevos roles y una fuerza laboral más diversa e inclusiva (Deloitte 2018).

1.5 Factores ecológicos y ambientales

Se han creado varios entes reguladores cuyo objetivo es controlar el impacto que las empresas puedan generar al medio ambiente a fin de ocasionar el menor daño posible. Actualmente, diferentes entidades buscan el fortalecimiento de la gestión ambiental regional y local:

¹⁰ La tecnología 5G es la quinta generación de conectividad internet móvil basada en el estándar IEEE 802.11ac de tecnología de banda ancha.

¹¹ El sistema conocido como *Global Positioning System (GPS)* permite determinar la posición de cualquier objeto en tiempo real.

- **Ministerio del Ambiente (Minam):** se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes ambientales sobre la base de la Ley General del Ambiente 28611, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas garantizando la existencia de los ecosistemas saludables, viables y funcionales a largo plazo.
- **Servicio Nacional de Certificación Ambiental (Senace):** evalúa y aprueba los estudios de impacto ambiental (EIA), administra el registro nacional de consultoras y certificaciones ambientales, y formula propuestas de mejora continua de los procesos de evaluación ambiental.
- **Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA):** se encarga de la fiscalización ambiental, asegurando un equilibrio entre la inversión privada en actividades económicas y la protección ambiental.
- **Autoridad Nacional del Agua (ANA):** se encarga de administrar, conservar, proteger y aprovechar los recursos hídricos.

En el sector minero, según el Decreto Supremo N° 042-2017-EM Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades de Exploración Minera, el titular minero es responsable por las emisiones y disposición de desechos al medio ambiente que se produzcan como resultado de sus actividades (El Peruano 2017).

En el sector transporte, existe la necesidad de adquirir vehículos que requieran como tipo de combustible el petróleo, a pesar que esto genera mayor cantidad de azufre, debido a las condiciones geográficas que tiene el servicio. Ante esta situación, existe un riesgo para la salud asociado a la contaminación ambiental del aire, producto de las emisiones que generan los vehículos; para ello, los transportistas deberán adoptar las medidas pertinentes para prevenir y compensar los impactos ambientales negativos que generen; asumiendo los costos de las medidas de control de sus actividades.

1.6 Conclusión del macroentorno

Del análisis del macroentorno, se concluye que actualmente la situación política y social del país es inestable por los actos de corrupción de altos funcionarios; asimismo, el avance de la tecnología es una amenaza al reducir la mano de obra por la automatización de proceso de las empresas.

Por otro lado, a pesar de estas amenazas, las inversiones y el desarrollo de proyectos no han desacelerado, en especial en el sector minero, que dispone de una cartera de proyectos para los

próximos cinco años, lo que fomenta la generación del empleo indirecto. Además, el Perú cuenta con un indicador riesgo-país por debajo del promedio a nivel Sudamérica y una tendencia de crecimiento del PBI para los próximos cinco años.

2. Análisis del microentorno del sector

Se analizó el sector servicios–transporte de personal en la categoría servicios a empresas, conocido como *business to business* (B2B), cuyos clientes principales son las empresas mineras y los proveedores mineros, que requieren el servicio de traslado de personas a las minas ubicadas a nivel nacional. Para el análisis, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter 2008).

2.1 Amenaza de nuevos competidores

Existen fuertes barreras de entrada al sector de transporte (servicio de transporte de personal B2B). En primer lugar, aparece la curva de aprendizaje: los clientes valoran la experiencia de las empresas, ya que les garantiza seguridad en el servicio. En segundo lugar, la certificación de homologación es una barrera, pues acredita que las empresas cuentan con la capacidad operativa adecuada, con los niveles seguridad que requieren las minas y con la gestión comercial adecuada, y que el servicio que brindan es de calidad. En tercer lugar, como barrera de entrada, figura la inversión: las empresas que deciden ingresar a este rubro necesitan realizar una fuerte inversión en la adquisición de la flota y en la habilitación de los mismos. Por lo expuesto, la amenaza de nuevos competidores es mediana.

2.2 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación con los proveedores varía dependiendo del tipo de servicio que proveen. En el caso de las concesionarias de vehículos, el poder de negociación es alto por la gran oferta existente en el mercado de este tipo de servicios, lo que permite que las empresas tengan poder de negociar los precios. Para el servicio de mantenimiento, el poder de negociación es medio, dado que se valoran el tiempo de atención, la calidad y la confianza del servicio, y quedan relegados los aspectos económicos. Con respecto a los proveedores de combustible, el poder de negociación es bajo, debido a que la diversidad de proveedores permite que las empresas del sector negocien mejores formas de pago. A su vez, este sector ofrece la posibilidad de economía de escala que pueden ser aprovechadas por la empresa para reducir sus costos.

2.3 Poder de negociación de clientes

Para las empresas de servicio de transporte B2B, las mineras son la fuente de ingresos principal; en este ámbito, el poder de negociación de las empresas es bajo, ya que los clientes son los que definen las características del servicio por contratar y negocian los precios finales. Además, de acuerdo al crecimiento de la necesidad del servicio, las empresas mineras pueden optar por realizar integración vertical hacia atrás, adquiriendo sus propios vehículos para el traslado de su personal a través de *leasing*. Otro de los clientes, también relevante, son los proveedores mineros, cuyo poder de negociación es mediano, debido a que valoran otros atributos, como la calidad del servicio, la seguridad, la disponibilidad, la experiencia y la capacidad.

2.4 Amenaza de servicios sustitutos

En este sector, la amenaza de servicios sustitutos es baja, ya que no existe directamente algún servicio sustituto. Lo más parecido podría ser el *leasing* o la compra de vehículos, pero corresponde a otro tipo de servicio. Si los clientes optaran por adquirir el vehículo (sea a través de *leasing* o compra), estarían sujetos a asumir los costos que genera tener un activo.

2.5 Rivalidad existente en el sector

Puesto que el poder de negociación con los clientes es bajo y que el servicio no es complejo, la rivalidad en el sector podría llegar a ser alta cuando se compite con grandes empresas que cuentan con economía a escala; sin embargo, la experiencia y especialización del servicio es un atributo que se valora sobre el precio. Para poder competir, es necesario que las empresas se diferencien por atributos adicionales, tales como confianza, disponibilidad, capacidad de la flota, calidad de servicio y seguridad.

2.6 Regulación, fiscalización y control

Para el desarrollo del plan estratégico, se consideró esencial identificar las instituciones que regulan el sector de transporte de personas y a sus principales clientes:

- **Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)**, responsable del desarrollo de los sistemas de transporte y comunicaciones, y promotor de eficientes sistemas de carreteras y ferrovías

- **Ministerio de Energía y Minas (Minem)**, que regula el sector minero y cualquier nueva ley que se aplique que pueda afectar o beneficiar directamente al sector de transporte
- **Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)**, que regula y supervisa que las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero cumplan las disposiciones legales de sus actividades, y determina el precio del combustible
- **Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran)**, que vela por el cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión (infraestructura pública de transporte), y regula, fija y revisa las tarifas, peajes u otros cobros fijados a fin de cuidar el libre funcionamiento del mercado

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir del análisis del macro y microentorno, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para identificar las variables más importantes que representen las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, y las amenazas para las que esté preparada y que pueda afrontarlas de la mejor manera. Para el desarrollo de la matriz EFE (ver Tabla 1), se consideraron las variables y las condiciones más relevantes identificadas después del análisis del macroentorno y microentorno (David 2013).

Tabla 1. Matriz EFE del sector

Factores externos relevantes	Peso	Calificación	Promedio ponderado
OPORTUNIDADES	53%		1.81
O1. Bajo indicador de riesgo-país a nivel de Latinoamérica	0.05	3	0.15
O2. Crecimiento del PBI al cierre de 2018 (3.6%) y proyección de crecimiento de 4 a 4,6% (2019-2021)	0.05	3	0.15
O3. Generación de empleo indirecto	0.06	3	0.18
O5. Diferenciación del servicio	0.12	4	0.48
O6. Sistemas de monitoreo de flota basado en solución GPS	0.10	4	0.40
O7. Certificado de homologación	0.05	3	0.15
O8. Crecimiento de proyectos mineros en los próximos cinco años	0.02	3	0.06
O9. Proyectos de mejoras en infraestructura vial	0.05	3	0.15
O10. Nueva generación de vehículos (eléctricos y autónomos)	0.03	3	0.09
AMENAZAS	47%		0.79
A1. Incertidumbre ante cambios en el marco regulatorio	0.06	2	0.12
A2. Ruido político	0.03	1	0.03
A3. Conflictos sociales	0.08	2	0.16
A4. Competencia comercial entre EE. UU. y China: caída de las exportaciones y el precio de las materias primas	0.05	1	0.05
A5. Poder de negociación de los precios en los clientes finales	0.03	2	0.06
A6. Competidores más grandes en el sector	0.08	2	0.16
A7. Diversidad de competidores	0.07	2	0.14
A8. Contaminación ambiental producto de las emisiones que generan los vehículos.	0.07	1	0.07
Calificación	100%		2.60

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Conclusiones

El resultado del análisis de la matriz EFE es un promedio de 2,60, lo que significa que el sector de transporte de personas está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y las amenazas existentes; el factor más relevante es la diferenciación del servicio (0,48).

Se identificó que existen más oportunidades que amenazas que pueden aprovecharse, tales como la información que brinda el sistema de monitoreo de flota, la generación de empleo indirecto producto de la minería, la proyección de crecimiento del PBI, el bajo indicador riesgo país que fomenta las inversiones y los proyectos de mejoras en infraestructura vial. Asimismo, la empresa debe tomar acciones para mitigar las amenazas más relevantes, como: competir con empresas más grandes que se rigen con otro tipo de estrategias, los conflictos sociales, la diversidad de competidores, la incertidumbre ante cambios en el marco regulatorio y tomar medidas que mitiguen la contaminación ambiental producto de las emisiones que generan los vehículos.

Capítulo III. Análisis interno

El presente capítulo permitirá conocer a la empresa desde una perspectiva interna, empezando con el modelo de negocio, la cadena de valor, el mapa de procesos, el análisis de sus áreas funcionales, el análisis de configuración organizacional y el análisis VRIO; finalmente, se identificarán sus fortalezas y debilidades más resaltantes.

1. Modelo de negocio

Transpoma es una empresa cuya actividad principal es ofrecer el servicio de alquiler de vehículos livianos –tipo camioneta rural– para el traslado de personas, el cual puede realizarse a través de la modalidad de máquina seca, de servicio parcial y de servicio completo; sus clientes más importantes son las empresas mineras ubicadas en el centro y sur del Perú. Siguiendo el modelo Canvas, se abordan los nueve puntos que involucra el modelo de negocio de Transpoma (ver Anexo 4):

- **Segmento de clientes:** Transpoma se dirige a empresas del sector minero (95% de la cartera de clientes) y proveedores mineros (5% de la cartera de clientes) que operan en la zona centro y sur del Perú, principalmente en los departamentos de Ayacucho, Arequipa, Cerro de Pasco e Ica.
- **Propuesta de valor:** se basa en brindar una solución integral a sus clientes, garantizando un viaje seguro, oportuno y efectivo, y contando con personal altamente calificado.
 - **Viaje seguro:** no ocurrieron accidentes en ruta, lo que se refleja en su indicador de cero siniestralidad.
 - **Oportuno:** se brinda atención inmediata las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana, la cual se mide en el número de pedidos que se atiende al día.
 - **Efectivo:** hay cumplimiento de los requerimientos del cliente, el cual se mide a través de la encuesta de satisfacción del servicio.
- **Canales:** la captación de clientes se realiza a través de los canales de telefonía (20%), correo (80%) y web (0%); en los dos primeros casos (telefonía y correo), la comunicación es receptiva y, por lo general, se contacta a los mismos clientes.
- **Relación con los clientes:** la empresa brinda una atención personalizada las veinticuatro horas los siete días de la semana. Asimismo, monitorea durante todo el servicio cómo este se está brindando, y, en caso de algún incidente, es reportado de manera inmediata al cliente y

se mantiene una comunicación fluida a lo largo de todo el proceso. La atención de posventa se realiza por el canal telefónico y/o correo usando un formato predefinido.

- **Fuente de ingresos:** proviene de los diferentes tipos de servicios brindados, que pueden ser las modalidades de máquina seca (US\$ 80 por día en promedio, 8% de los ingresos), servicio parcial (US\$ 113 por día en promedio, 40% de los ingresos) y servicio completo (US\$ 135 por día en promedio, 52% de los ingresos).
- **Actividades clave:** (i) se brinda una capacitación y entrenamiento de los conductores, de manera trimestral, en temas de seguridad y riesgo; (ii) se elabora un planeamiento de manera manual de unidades y conductores; (iii) se desarrolla un programa de mantenimientos preventivos para cuidar el estado de los vehículos; (iv) se ejecuta el servicio a tiempo, así como se realiza un seguimiento oportuno de todo el servicio 24x7; (v) se brinda una atención personalizada a las consultas y los reclamos que se presenten.
- **Recursos clave:** (i) conductores capacitados y con amplia experiencia en el sector; (ii) la moderna flota de vehículos acondicionados en óptimas condiciones; (iii) el espíritu emprendedor de los dueños, lo que le ha permitido a la empresa un crecimiento sostenido en sus nueve años; (iv) el certificado de homologación, que garantiza el cumplimiento de las normativas del mercado; (v) la buena reputación de la marca.
- **Asociaciones clave:** se cuenta con los proveedores de venta de vehículos, principalmente los concesionarios de la marca Toyota. Entre otros socios, se encuentran los proveedores que ofrecen repuestos y/o servicios de mantenimiento, debido a que Transpoma realiza de forma directa el aprovisionamiento de repuestos, aceites y otros insumos, a fin de realizar algunos mantenimientos sencillos de sus vehículos. También se consideran a los proveedores de combustible por ser uno de los generadores de costos más importantes de la empresa.
- **Estructura de costos:** los principales costos se concentran en la compra de vehículos y de combustible, la planilla de conductores, los gastos administrativos, y los gastos operativos.

2. Cadena de valor

Para el análisis, se utilizó el modelo descrito por Eiglier y Langeard (1987), enfocado en los eslabones primarios (controlables y no controlables) y de apoyo (ver Anexo 5).

Como eslabones primarios, orientados al *core* del negocio, aparecen los controlables: marketing y ventas comercial, prestador del servicio, soporte físico y habilidades y atención al cliente, y, como no controlables, clientes. De la misma forma, son eslabones de apoyo la dirección general,

organización interna, tecnologías de la información, calidad y seguridad, abastecimiento e infraestructura.

3. Mapa de procesos

El mapa de proceso de nivel 1 (ver Anexo 6) presenta como proceso estratégico la dirección general, debido a que las decisiones se centran en el dueño; como procesos clave, que aportan valor en la relación empresa-cliente, la gestión de marketing y venta, operaciones, mantenimiento, capacitación y postventa; y, como procesos de soporte, que complementan a los mencionados, la gestión de talento humano, tecnología de la información, finanzas, contabilidad, logística, calidad, seguridad y salud ocupacional. En el Anexo 7, se muestra el flujograma de procesos que describen las principales actividades que realizan el área comercial, de operaciones, de mantenimiento, de recursos humanos y de posventa, y cómo interactúan para efectuar el servicio completo.

4. Análisis funcional

Se realizó un análisis funcional de las actividades principales de las diversas áreas que conforman la empresa. En el Anexo 10, se presenta el organigrama actual de la empresa.

4.1 Gerencia general

La gerencia general define los objetivos de la empresa y vela por su cumplimiento, controla que los equipos trabajen alineados a la misión de la empresa, y es responsable de la toma de decisiones estratégicas. Sus principales actividades son las siguientes:

- Representar oficialmente a la empresa ante entidades públicas y privadas
- Controlar y realizar el seguimiento de los objetivos de la empresa
- Atender a los nuevos clientes manteniendo buenas relaciones con los clientes actuales
- Aprobar el presupuesto de la empresa y las asignaciones a las áreas
- Aprobar las cotizaciones para nuevos servicios
- Buscar nuevas formas de generar ingresos

Se identificó que la gerencia general presenta una alta disposición de involucrarse en las actividades de la empresa, y participa en la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas, lo cual ocasiona una superposición de funciones. Esto conduce a que no se enfoque en las

actividades propias de su función y pierda su visión como compañía. Asimismo, no cuenta con indicadores de gestión ni con un plan estratégico en el cual se apoye para la toma de decisiones, las cuales se basan en la experiencia adquirida en el negocio. El gerente general, único integrante, ejerce un liderazgo de tipo paternalista, prefiere mantener controlada toda la gestión operativa de la empresa, busca siempre estar informado de lo que hacen las demás áreas, cree que solo él tiene la razón y es desconfiado. Asimismo, se preocupa por su personal, y lo acompaña en el desarrollo de sus actividades y su bienestar.

4.2 Gerencia de operaciones/comercial

A nivel de operaciones, se encarga de gestionar los procesos operativos y administrar los recursos para una correcta planificación del servicio de transporte, cumpliendo con los estándares y requisitos que exigen los clientes. Sus principales actividades son estas:

- Recibir, registrar y coordinar la ejecución del servicio
- Planificar las unidades y los conductores para la prestación del servicio
- Medir y monitorear el proceso y la ruta recorrida
- Coordinar con la jefatura de mantenimiento y logística la disponibilidad de los vehículos
- Coordinar con el asistente de GTH¹² la disponibilidad de los conductores
- Preparar al personal para la atención de los servicios
- Gestionar los seguros vehiculares como el SOAT y a todo riesgo

Sobre la ejecución del servicio, se identificó que una hoja de servicio toma en promedio 223 minutos (ver Anexo 13). Aunque el proceso es sencillo, las actividades se realizan de manera manual y demandan más tiempo de lo requerido.

Entre sus fortalezas, se identificó el seguimiento continuo de las operaciones (24x7), mediante el monitoreo del 95% de las hojas de servicio que atiende. Otra fortaleza es la capacitación que se les brinda a los conductores antes de cada servicio, en la cual se les señala las pautas que deben seguir. Por otro lado, entre sus debilidades, se identificó que carece de un planeamiento de vehículos para administrar su capacidad operativa; se halló una demanda no atendida del 20%. Y falta de conocimiento para aprovechar la información de GPS.

¹² GTH: Gestión del talento humano.

A nivel comercial, se encarga de atender los requisitos de cada cliente, desarrolla las propuestas comerciales y realiza un seguimiento continuo para la satisfacción del cliente. Sus principales actividades son las siguientes:

- Atender y elaborar las cotizaciones mediante correos, teléfono o página web
- Gestionar con la gerencia de operaciones/comercial la viabilidad del servicio solicitado
- Comunicar a la gerencia de operaciones/comercial las hojas de servicio
- Valorizar los servicios, y emitir las órdenes y las facturas por los servicios brindados
- Actualizar la base de contactos de manera recurrente

En cuanto al número de servicios, entre los años 2015 y 2017, Transpoma realizó en promedio 1.429 servicios por año, que fueron captados a través de correo (80%) y teléfono (20%); los meses de mayor actividad comercial fueron los comprendidos entre agosto y noviembre (ver Anexo 9). Existe una variabilidad en la cantidad de servicios, que muestra estacionalidad en el periodo indicado; ello ha obligado a que la empresa subcontrate vehículos a terceros.

Sobre el proceso de cotización, se identificó que se realiza de manera manual a través de hojas de cálculo, lo que puede generar errores y demoras en los tiempos de respuesta. El tiempo promedio de atención actual de una cotización es de 60 minutos, y el proceso de valorización y liquidación del servicio dura un tiempo promedio de 45 minutos (ver Anexo 11).

Con relación al marketing digital, Transpoma no explota su marca, debido a que, a pesar de contar con herramientas como Facebook, Twitter y LinkedIn, estos medios no son aprovechados en la actualidad.

Solo hay una persona responsable de esta gerencia (ver Anexo 10), lo cual compromete el cumplimiento eficaz de las actividades de la gerencia y el logro de sus objetivos.

4.3 Jefatura de mantenimiento y logística

El equipo de mantenimiento se asegura de que los vehículos estén operativos y aptos para ejecutar el servicio bajo las condiciones que requiere. Sus principales actividades son las siguientes:

- Supervisar la ejecución del mantenimiento correctivo de los vehículos

- Coordinar con la jefatura de mantenimiento y logística los insumos necesarios para los mantenimientos
- Registrar el kilometraje y el mantenimiento preventivo a la llegada de las unidades
- Inspeccionar la condición del vehículo (neumáticos, nivel de aceite y extintores)
- Acondicionar los vehículos de acuerdo al requerimiento de los clientes
- Recibir y entregar las unidades a operaciones al finalizar los mantenimientos

A pesar de contar con un programa de mantenimiento, este no se cumple, puesto que se ejecuta según la necesidad, sin una planificación previa, y se cumple solo el 60% de lo programado. Ante esta situación se requiere contar con un programa de mantenimiento preventivo riguroso, a fin de garantizar la disponibilidad de los vehículos en el tiempo oportuno, cuidándolos en las mejores condiciones para su reventa. Actualmente, se revenden dos vehículos al año a un precio menor del mercado, lo que representa el 4% del total de ingresos; se ha identificado, entonces, la necesidad de establecer un proceso de reventa para mejorar estos precios. El proceso de adecuación y mantenimiento de los vehículos es realizado en una mecánica externa a la empresa, pero es supervisado por el asistente de mantenimiento.

El equipo de logística se encarga de suministrar los bienes y los servicios requeridos por los clientes internos de la empresa seleccionando y evaluando a los mejores proveedores para el negocio. Sus principales actividades se presentan a continuación:

- Realizar los inventarios trimestrales del almacén
- Controlar y registrar los ingresos y salidas de los repuestos, lubricantes, equipos y herramientas
- Controlar la entrega y el inventario de los equipos de protección del personal
- Controlar la vigencia, el mantenimiento y la compra de extintores para las unidades y las instalaciones

Para disponer de los mejores recursos, la empresa selecciona a los proveedores que puedan ofrecer los bienes con la calidad requerida al mejor precio. Para el control de los insumos y repuestos de los vehículos, se maneja una hoja de Excel en la cual se registran los ingresos y salidas; sin embargo, esto no permite diseñar un planeamiento de compras, así que son realizadas a demanda.

4.4 Coordinador de sistemas informáticos

Asegura la atención oportuna de los requerimientos de los clientes internos y la disponibilidad de los equipos informáticos. A continuación, se presentan sus principales actividades:

- Asegurar el mantenimiento de los sistemas de cómputo siguiendo protocolos de limpieza
- Cumplir con la programación de mantenimiento preventivo de los equipos informáticos
- Brindar un correcto funcionamiento del GPS
- Realizar copia de respaldo de la información de los sistemas informáticos, la cual es almacenada en el servidor a pedido de la alta dirección.

Actualmente, Transpoma cuenta con un sistema de GPS satelital, pero no explota la información brindada a fin de lograr mejoras. La empresa no utiliza un servidor *back up* que resguarde las transacciones de la empresa en caso de siniestros, lo que es un riesgo para el negocio.

4.5 Coordinador de QHSE

El coordinador de QHSE vela por el cumplimiento de los procedimientos definidos en la empresa, valida que las políticas y los objetivos de calidad de la empresa vayan alineados a los requerimientos del cliente, garantiza el cumplimiento de la norma OHSAS 18001 en gestión de seguridad y salud en el trabajo, y gestiona los riesgos operativos con relación a sus actividades con el fin de prevenir accidentes y mejorar el bienestar de trabajadores. Sus principales actividades son las siguientes:

- Elaborar y actualizar procedimientos, instructivos y formatos de los temas relacionados con la calidad del servicio, salud y seguridad ocupacional
- Validar el cumplimiento de las políticas y los objetivos de calidad de la empresa
- Contar con los recursos necesarios para mantener el certificado de homologación
- Coordinar con las otras áreas los lineamientos de calidad, salud y seguridad en el trabajo
- Capacitar al personal sobre temas de seguridad y riesgo

A pesar de que la empresa cuenta con un plan de salud y seguridad en el trabajo, tal como lo exige el certificado de homologación, se identificó que el plan no era transmitido a los conductores, lo que ocasionó observaciones en auditorías realizadas por parte de los clientes principales.

4.6 Asistente de gestión de talento humano (GTH)

El asistente de GTH se encarga de reclutar al personal y capacitar a los conductores. Coordina con operaciones la disponibilidad de la información del conductor que se requiere para el servicio y vela el cumplimiento de las normas legales vigentes con relación a salud y seguridad en el trabajo. Sus principales actividades son las siguientes:

- Definir el proceso de reclutamiento de personal
- Capacitar a los conductores y al personal en materia de mantenimiento de vehículo y conducción segura
- Actualizar la información de los conductores que solicita la gerencia de operaciones/comercial para la prestación del servicio
- Actualizar el registro de asistencia y control del descanso vacacional de los empleados

En la selección de personal, el asistente identifica a los posibles candidatos, y el área que requiere la vacante es la que evalúa y entrevista; en conjunto, definen al candidato adecuado. Por otro lado, para la formación del personal, se realizan capacitaciones trimestrales a los conductores sobre temas de seguridad y defensa personal. Sin embargo, la empresa no cuenta con un programa de evaluación de desempeño que motive a los empleados, lo que se refleja en la alta rotación de los conductores: en el último trimestre, seis conductores fueron contratados por un cliente de la misma empresa. Por ello, es necesario mejorar el clima laboral.

4.7 Asistente contable

El asistente contable gestiona y administra los recursos económicos y financieros de la empresa. Garantiza que la empresa realice las mejores prácticas contables, como la gestión y la administración de nóminas, cuentas pendientes, manejo de presupuesto y gestión de riesgo. Sus principales actividades son las siguientes:

- Controlar los gastos administrativos, operativos y financieros
- Registrar los gastos que realizan la gerencia de operaciones/comercial, la jefatura de mantenimiento y logística y el asistente de GTH
- Elaborar los estados financieros y los reportes contables
- Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar y pagar

Del análisis de los estados financieros (ver Anexos 14 y 15), se identificaron los siguientes ratios (ver Tabla 2).

Tabla 2. Indicadores financieros de Transpoma

Ratio	Descripción	2015	2016	2017	2018
Ventas	Número de servicios ejecutados	1,158	5,064	5,045	1,041
Estructura de capital	Pasivo total/Patrimonio	565%	133%	160%	159%
Ratio de liquidez	Activo corriente /pasivo corriente	1.34	0.40	1.48	1.18
Margen operativo	Utilidad operativa/ventas	8%	8%	8%	9%
Margen neto	Margen neto/ventas	5%	4%	3%	4%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta/patrimonio	38%	8%	5%	8%
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	Utilidad Operativa/activo total	9%	7%	6%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- En 2016 y 2017, se experimentó una caída en el número de ventas respecto al 2015, debido a la coyuntura electoral, la disminución de la demanda interna y el menor dinamismo en mercados internacionales.
- La cuenta “Inmuebles, Maquinarias y Equipo (neto)” ha aumentado en más de 147% de 2015 a 2017. El incremento se explica por el aumento de la flota a quince unidades, debido a la accesibilidad de financiamiento, lo que permite atender mayor cantidad de servicios.
- El ratio de liquidez pasó de 1,34 a 0,40 en 2016, debido al endeudamiento por la compra de vehículos, por lo que los pasivos superaron a los activos en esos periodos. En 2017, esta ratio mejoró a 1,48.
- El margen operativo se ha mantenido casi constante en 8% durante el periodo 2015 -2017. Se ha identificado que el mayor gasto lo representan los gastos de venta y administrativos, lo cual lleva a revisar y buscar eficiencias en ambas cuentas, así como generar nuevos ingresos que ayuden al crecimiento del margen operativo. El mayor gasto se encuentra en el rubro de alquiler, lo cual representa el 33% de los gastos totales.
- El rendimiento sobre patrimonio (ROE) pasó de 38% (2015) a 8% (2016) debido a (i) caída de la utilidad neta en -10% por disminución de ingresos, (ii) mayor inyección de capital para la compra de activos (camionetas) en +295%. En 2017, el ROE disminuyó a 5%, debido a una menor utilidad neta en relación con un mayor patrimonio.
- El rendimiento sobre la inversión (ROI) ha ido en descenso, resultado de la reducción de la utilidad neta y crecimiento de activos, debido a la falta de control de los costos y los gastos (administrativos y de ventas) y un incipiente manejo administrativo de los recursos y activos que evite la caída de la rentabilidad del negocio.

Como fortaleza, la empresa cuenta con un buen estado crediticio que, sumado al nivel de sus ingresos, le permite acceder fácilmente al financiamiento de nuevas flotas. En cambio, como

debilidad, se mantiene poco control de los costos y gastos, el manejo administrativo es incipiente, y falta una evaluación final de la rentabilidad de los servicios.

4.8 Estructura organizacional de Transpoma

Al ser una empresa familiar, los cargos estratégicos de Transpoma son asumidos por los mismos accionistas; es así que su estructura organizacional consta de la Gerencia General, a cargo del socio mayoritario, Zacarías Poma, quien también ocupa el cargo de jefatura de Mantenimiento y Logística; y la Gerencia de Operaciones y Comercial, a cargo de su hija mayor, Nathaly Poma. Todas las demás áreas, entre ellas la de tecnología de información y calidad, reportan directamente al gerente general (ver Anexo 10). Es pertinente señalar que, si bien el organigrama de Transpoma muestra a la Jefatura de Mantenimiento y Logística en el mismo nivel que la Gerencia de Operaciones y Comercial, tal jefatura debería estar debajo de esta gerencia, como dependencia suya.

5. Análisis de la configuración organizacional de Transpoma

La configuración que mejor representa a la empresa Transpoma es la del tipo empresarial maquina (ver Anexo 8) (Mintzberg 1984).

- **Empresarial:** es empresarial debido a que su estructura organizacional no ha evolucionado, y es flexible y con poca jerarquía, lo que se refleja en la dirección de las áreas donde una persona centraliza la toma de decisiones: el gerente general.
- **Maquina:** el flujo de trabajo se encuentra normalizado; los colaboradores se limitan al cumplimiento del servicio, bajo las normas y los estándares exigidos por la regulación, los clientes y las políticas internas de la empresa.

En cuanto a los mecanismos de coordinación a nivel de la organización, estos son de tres tipos:

- **Estandarización del proceso de trabajo:** los colaboradores se limitan a cumplir con las especificaciones y procedimientos definidos desde la tecnoestructura.
- **Adaptación mutua:** la coordinación del trabajo se efectúa mediante una comunicación informal de manera vertical y horizontal sin problemas.
- **Supervisión directa:** el gerente general es quien transmite las órdenes y las instrucciones, y supervisa el trabajo directamente.

Otro aspecto relevante de Transpoma es su cultura y su ideología cimentadas en la visión emprendedora de los dueños, cuyos valores y principios se fundamentan en brindar un servicio de calidad. Las partes de la organización son las siguientes:

- **Ápice estratégico:** gerente general – dueño de la empresa
- **Tecnoestructura:** coordinador de *Quality, Health, Safety & Environment* (QHSE¹³)
- **Línea media:** Gerencia de Operaciones y Comercial, y Jefatura de Mantenimiento y Logística
- **Staff de apoyo:** Áreas de Recursos Humanos, de Sistemas de la Información y de Contabilidad
- **Núcleo de operaciones:** conductores, y los asistentes de logística y de mantenimiento

6. Matriz de Evaluación VRIO

Para identificar las ventajas competitivas de la empresa, se utilizó la matriz VRIO, la cual ayudó a definir cuáles son aquellas cualidades de la empresa que brindan ventaja competitiva sostenible en el tiempo (ver Tabla 3).

Tabla 3. Matriz de evaluación VRIO

Recurso	Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva	F/D
Talentos	Gestión y administración del personal	Sí	No	No	No	PC	D
	Espíritu emprendedor de los dueños	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS	F
	Buena relación con los clientes potenciales	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS	F
Recursos tangibles	Conocimientos y habilidades de los empleados y conductores	Sí	Sí	No	Sí	VCT	D
	Flota y equipamiento	Sí	Sí	No	Sí	VCT	D
	Disponibilidad de insumos para el mantenimiento de la flota	Sí	No	No	No	PC	D
	Capacidad de endeudamiento	Sí	No	No	No	PC	D
Recursos intangibles	Reputación de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS	F
	Certificado de homologación	Sí	Sí	No	Sí	VCT	D
	Experiencia de la empresa en el sector	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS	F
	Negociación con proveedores	Sí	No	No	Sí	VCT	D
	Captación de clientes y proformas de servicios	Sí	No	No	No	PC	D
Procesos	Seguimiento continuo de las operaciones (24 x 7)	Sí	Sí	No	Sí	VCT	D
	Atención a las consultas, quejas y reclamos	Sí	Sí	No	Sí	VCT	D
	Capacitación y entrenamiento de los conductores	Sí	Sí	No	Sí	VCT	D
	Planeamiento de capacidad operativa	Sí	No	No	No	PC	D
	Siniestralidad cero	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS	F

¹³ Refiere a las siglas calidad, salud, seguridad y ambiente.

Nota: VCS= ventaja competitiva sostenible, VCT= ventaja competitiva temporal, PC= paridad competitiva.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Del análisis VRIO, se identificó que, dentro de las capacidades relacionadas al talento, figura el espíritu emprendedor de los dueños, que representa una ventaja competitiva sostenible, la que ha permitido que la empresa se mantuviera vigente a lo largo del tiempo. Con relación a los recursos tangibles, la flota y el equipamiento representa una ventaja competitiva temporal, dado que el servicio es sencillo y fácil de imitar. En cuanto a los recursos intangibles, la reputación de la marca representa una ventaja competitiva sostenible, lo que ha generado una fidelización por parte de los clientes. Finalmente, con respecto a los procesos, la capacidad más resaltante de la empresa es su registro de siniestralidad cero: representa su ventaja competitiva sostenible más resaltante.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A partir del análisis realizado a los factores internos, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (ver Tabla 4), a través de la cual se evaluaron las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de Transpoma, así como las relaciones entre ellas (David 2013).

Tabla 4. Matriz EFI de Transpoma

Factores internos relevantes		Peso	Calificación	Promedio ponderado
FORTALEZAS		59%		2.09
F1.	Espíritu emprendedor de los dueños	0.04	4	0.16
F2.	Buena relación con los clientes potenciales	0.05	4	0.20
F3.	Reputación de la marca	0.07	4	0.28
F4.	Certificado de homologación	0.05	3	0.15
F5.	Experiencia de la empresa en el sector	0.09	4	0.36
F6.	Seguimiento continuo de las operaciones (24 x 7)	0.04	3	0.12
F7.	Atención a las consultas, las quejas y los reclamos	0.04	3	0.12
F8.	Capacitación y entrenamiento de los conductores	0.05	3	0.15
F9.	Siniestralidad cero	0.07	4	0.28
F10.	Conocimientos y habilidades de los empleados y conductores	0.05	3	0.15
F11.	Flota y equipamiento	0.04	3	0.12
DEBILIDADES		41%		0.69
D1.	Gestión y administración del personal	0.05	2	0.10
D2.	Disponibilidad de insumos para el mantenimiento de la flota	0.07	2	0.14
D3.	Planeamiento de capacidad operativa	0.09	2	0.18
D4.	Superposición de funciones	0.04	1	0.04
D5.	Captación de clientes y proformas de servicios (cotización del servicio)	0.07	2	0.14
D6.	Centralización de la toma de decisiones	0.09	1	0.09
Calificación		100%		2.78

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8. Conclusiones

La matriz EFI obtuvo como resultado 2,78 de ponderación, y la ponderación de fortalezas es mayor a la de debilidades, lo cual significa que la empresa debe aprovechar esos atributos para capitalizar sus recursos y capacidades internas en búsqueda de mitigar sus debilidades. Se observa que las principales fortalezas de la empresa son la reputación de su marca y el registro de siniestralidad cero, lo que ha permitido continuar trabajando con clientes mineros como Nexa Resources Perú S. A. A. (antes Milpo) y Buenaventura S. A. A. Las principales debilidades son la superposición de funciones y la centralización de la toma de decisiones.

Capítulo IV. Encuesta de calidad del servicio

1. Introducción

El objetivo del presente capítulo es identificar qué atributos de calidad resaltan en la empresa Transpoma y reconocer aquellos que debe mejorar. Para ello, se realizó una encuesta a sus principales clientes, los cuales representan el 95% de su facturación. El modelo utilizado fue el SERVQUAL, sobre la base del análisis de cinco dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

2. Mercado actual

Transpoma ha determinado que su mercado objetivo son las empresas mineras, principalmente, y los proveedores de empresas mineras que requieren el servicio de transporte de su personal a los asentamientos mineros o a los centros poblados aledaños a los asentamientos.

3. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, se siguió el modelo SERVQUAL, método que otorga una calificación a los diferentes elementos del servicio al cliente. El modelo permitió identificar la calidad del servicio que brinda Transpoma a partir de las percepciones del cliente y sus expectativas respecto del servicio recibido sobre la base del análisis de cinco dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Asimismo, se incluyó, como parte del cuestionario, qué atributos valoran más los clientes y si recomendarían el servicio brindado a otros clientes.

4. Valoración del servicio/Análisis del servicio

Se remitió electrónicamente un modelo de encuesta (ver Anexo 16) a los principales clientes de Transpoma, que componen el 95% de su facturación. De un total de doce clientes, siete completaron la encuesta; entre los más importantes, figuran las mineras Buenaventura y Nexa. La encuesta de calidad de servicio se realizó en dos fases: durante la primera, se identificó la percepción del cliente sobre el servicio que brinda Transpoma, con lo cual se definió qué componentes mejorar; en la segunda fase, se identificó qué atributo valora más el cliente de ese tipo de servicio y sobre el cual se mejoraría la propuesta de valor.

4.1 Percepción del cliente

De la encuesta realizada, se obtuvo el siguiente resultado por dimensión, según el modelo SERVQUAL (ver Tabla 5).

Tabla 5. Resultados de la encuesta de calidad del servicio

Dimensiones	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Tangibilidad	0	1	4	2
Confiabilidad	0	0	4	3
Capacidad de respuesta	0	1	3	3
Seguridad	0	0	4	3
Empatía	0	1	2	4

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a siete clientes de Transpoma, 2019.

Elaboración: Propia.

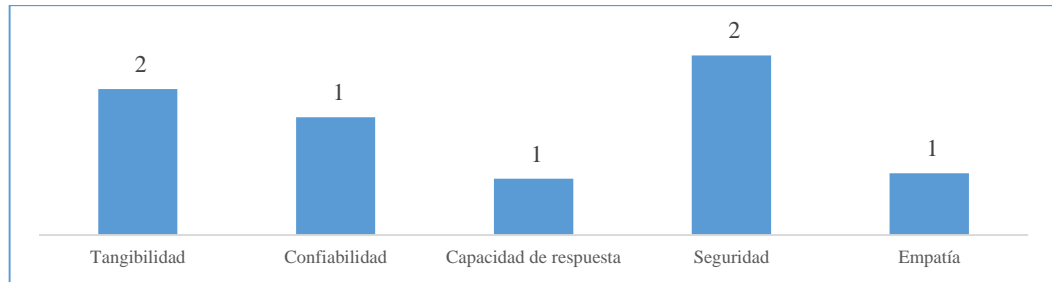
Como se puede apreciar, el servicio que brinda Transpoma obtuvo en promedio una calificación de bueno y muy bueno. Por dimensión, los resultados fueron los siguientes:

- **Tangibilidad:** los clientes perciben que Transpoma cumple con la infraestructura; sin embargo, un cliente considera que la infraestructura es *regular* (vehículos), lo que representa una oportunidad de mejora.
- **Confiabilidad:** la percepción del cliente acerca del servicio que brinda Transpoma es de fiabilidad; es decir, considera que este es brindado con la calidad que ofrece, cumpliendo los compromisos que asume al momento de aceptar el servicio. La calificación en esta dimensión se encuentra entre bueno y muy bueno.
- **Capacidad de respuesta:** en esta dimensión, un cliente califica a la empresa como regular, debido a la demora en la atención de las cotizaciones y a la falta de disponibilidad de equipos en épocas altas. Como se señaló en el análisis interno, existe una demanda no atendida del 20%, la cual se refleja también en esta dimensión.
- **Seguridad:** en esta dimensión, la empresa ha recibido una calificación de *bueno y muy bueno*. Esto se debe al atributo más importante de la empresa, la cero siniestralidad, que ha mantenido a lo largo de los años.
- **Empatía:** pese a que en esta dimensión se obtuvo una calificación de *bueno y muy bueno*, existe un cliente que no se siente satisfecho con la atención que recibe en el servicio. Este porcentaje supondrá la mejora de este ámbito.

4.2 Atributos que valora el cliente

Sobre las dimensiones que los clientes valoran más, se obtuvieron los siguientes resultados expuestos en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Atributos que los clientes de Transpoma valoran más



Fuente: Resultados de la encuesta realizada a siete clientes de Transpoma, 2019.
Elaboración: Propia.

De los resultados, dos clientes valoran la seguridad que se ofrece en el servicio; dos clientes, la tangibilidad con que cuenta la empresa, como vehículo, equipamiento y conductores; un cliente, la confiabilidad del servicio; un cliente, la empatía, es decir, la relación y el trato entre cliente y empresa; y, finalmente, un cliente, la capacidad de respuesta. Acerca de la pregunta acerca de si los clientes recomendarían la empresa Transpoma, los siete clientes señalaron que sí la recomendaría.

5. Conclusión

Como resultado de la encuesta de calidad del servicio, se llegó a la conclusión de que el servicio de Transpoma es percibido como bueno y muy bueno por el 96% de sus clientes; en efecto, todos los encuestados recomendaron el servicio. Sin embargo, existen dimensiones que deben mejorar para lograr la calificación de muy bueno, las cuales son tratadas en el plan estratégico:

- **Tangibilidad:** los vehículos deberán estar en óptimas condiciones y los conductores aptos para brindar un servicio de calidad a través de la implementación de un programa de mantenimiento de vehículos (plan de operaciones) y capacitación de personal (plan de recursos humanos).
- **Capacidad de respuesta:** la atención de las cotizaciones se realizará en un tiempo menor a través de la implementación del sistema de gestión en línea (plan de operaciones).
- **Empatía:** se buscará conocer cómo percibe el cliente el servicio a fin de planear acciones de mejora a través del servicio posventa que conducirá el área comercial (plan de marketing).

Capítulo V. Marco estratégico

1. Introducción

A continuación, se presenta la nueva misión y visión propuestas para la empresa Transpoma para el periodo comprendido entre los años 2019 y 2023.

2. Reestructuración de la misión

La misión actual al 2018 de Transpoma se define de la siguiente manera: «Nuestra misión es brindar un servicio de calidad, contando con un personal altamente capacitado y especializado en atender los requerimientos de nuestros clientes, respetando a las comunidades y cuidando nuestro medio ambiente».

La misión para 2019 en adelante será la siguiente (ver Anexo 17) (Robinson y Pearce 2005): «Nuestra misión es brindar el servicio de transporte de personas a nuestros clientes mineros y proveedores mineros, con calidad y de manera confiable buscando la cero siniestralidad, a través de procesos eficientes y uso de la tecnología, contando con personal altamente capacitado y especializado en atender los requerimientos de nuestros clientes ubicados en la zona centro y sur del Perú, respetando a las comunidades y cuidando nuestro medio ambiente».

3. Reestructuración de la visión

La visión actual de Transpoma al 2018 se definía de la siguiente manera: «Ser una empresa líder a nivel nacional, en el servicio de alquiler de camionetas para el traslado de personas, diferenciado por su excelencia operativa y su servicio especializado en satisfacer los requerimientos de los clientes». Se decidió retirar del texto “alquiler de camionetas” porque la propuesta de valor de Transpoma no se enfoca a un servicio de solamente alquiler de camionetas; más bien, es un servicio que brinda seguridad en el traslado de personas.

En este sentido, la visión 2019-2023 será la siguiente: «Ser una empresa reconocida a nivel nacional, en el servicio de traslado de personal brindando seguridad, empatía, profesionalismo, efectividad y calidad, diferenciado por su excelencia operativa y su servicio especializado en satisfacer los requerimientos de los clientes» (ver Anexo 18).

4. Objetivo general

Proponer un nuevo marco de dirección, a través de la implementación de políticas de gobierno corporativo, que permita la sostenibilidad de la empresa en los próximos años. Para tal fin, se definió un proceso de reestructuración, expuesto en el Capítulo VII, y la implementación de un sistema de gestión en línea que permita atender nuevos servicios.

5. Objetivos estratégicos

A fin de conocer qué esperan los dueños en los próximos cinco años, se definen a continuación los objetivos a largo plazo de la empresa Transpoma (ver Tabla 6).

Tabla 6. Objetivos estratégicos de Transpoma

	Objetivos
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el retorno sobre la inversión (ROI) en 0,5% anual• Incrementar las ganancias en 10% para 2023
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el volumen de ventas en 15% anual para 2023
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Obtener la certificación ISO 9001:2015 para 2023• Asegurar una alta satisfacción de clientes: 9/10 de ISC para 2023

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.1 Estrategia competitiva

Se identificó que la empresa debe seguir una estrategia de enfoque basado en diferenciación, debido a que, al ser una empresa pequeña, debe buscar un nicho de mercado en específico y sobre este competir ofreciendo un servicio diferenciado, acorde a las necesidades del cliente (Porter 2015). Estos atributos diferenciadores fueron identificados en la encuesta de calidad de servicio (ver Capítulo IV). No se trataría de una estrategia de enfoque en costos, ya que Transpoma no cuenta con economía de escala que le permita competir en precios; por el contrario, su número de flotas es reducido.

Asimismo, se identificó una estrategia de diversificación relacionada (Guerras y Navas 2016), que se aplicaría a través de la reventa de vehículos, aprovechando la inversión realizada en sus activos principales (camionetas *pick-up*) para generar nuevos ingresos. Las unidades son vendidas como consecuencia de su depreciación y su retiro de la flota, ya que para los fines y las exigencias de los clientes no son las más adecuadas. Como parte del plan de mejora, se ha desarrollado un nuevo modelo de negocio y cadena de valor que se expondrán en el Capítulo VII.

Capítulo VI. Análisis y selección de estrategia

1. Introducción

Para el análisis y selección de las estrategias, se han utilizado herramientas de análisis como la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA), la Matriz Interna y Externa (IE), y la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Para la selección, se escogieron aquellas alineadas a los objetivos a largo plazo definidos por la empresa y que resuelvan el problema identificado como parte del análisis.

1.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cruzado

Luego de realizar el análisis interno y externo de la organización, se definieron las iniciativas estratégicas orientadas a resolver el problema de Transpoma (ver Anexo 19).

1.2 Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Una vez determinadas las estrategias internas y externas, se realizó el análisis de la matriz PEYEA (ver Anexo 20), que permitió definir qué tipo de estrategia debe seguir la organización: agresiva, competitiva, conservadora o defensiva.

El promedio de FI = + 3.25

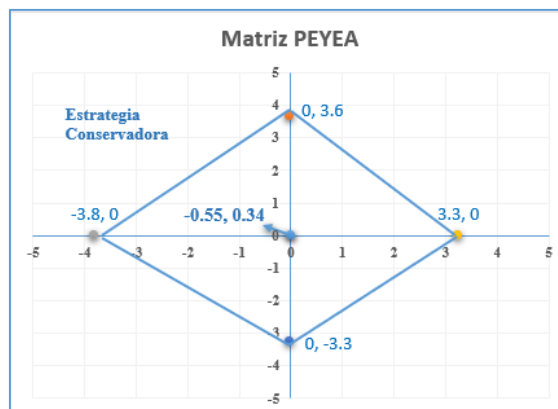
El promedio de VC = - 3.80

El promedio de EE = - 3.29

El promedio de FF = +3.63

$$X = FI + VC = -0.55 \quad Y = EE + FF = 0.34$$

Gráfico 2. Coordenadas del vector direccional para matriz PEYEA



Fuente: David, 2013.

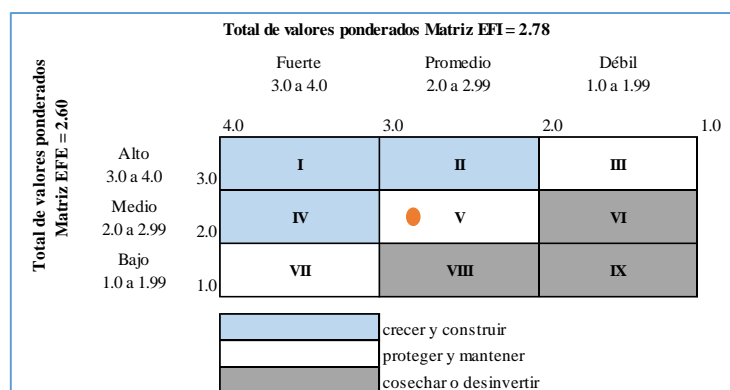
Elaboración: Propia.

Del análisis del Gráfico 2, se concluye que Transpoma debe asumir una estrategia conservadora, enfocándose a reducir costos, mejorar su flujo de caja, proteger sus servicios más competitivos, desarrollar una nueva línea de servicios y ganar entrada en mercados más atractivos; el factor crítico es la competitividad de los servicios (David 2013).

1.3 Matriz Interna y Externa (IE)

Para definir el tipo de estrategia, se desarrolló la Matriz Interna y Externa (IE), la cual toma los valores ponderados de las matrices EFI (eje x) y EFE (eje y). Graficando la intersección de los mismos, se obtiene como resultado el cuadrante V (ver Gráfico 3), que corresponde a proteger y mantener mediante estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto (David 2013).

Gráfico 3. Matriz IE de Transpoma



Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Análisis de las estrategias propuestas

Para el análisis de las estrategias, se desarrolló la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) (ver Tabla 7), que permite definir las estrategias más relevantes y las que coinciden en la matriz FODA Cruzado (ver Anexo 19), la matriz IE (ver Gráfico 3) y la matriz PEYEA (ver Anexo 20).

Tabla 7. Matriz de Decisión Estratégica de Transpoma

N°	Estrategias específicas	FODA	IE	PEYEA	Total
E1	Incrementar la visibilidad de la marca	X	X	X	3
E2	Incrementar la liquidez de la empresa	X		X	2
E3	Generar eficiencia en costos	X		X	2
E4	Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos	X	X	X	3
E5	Incursionar en nuevos mercados	X		X	2
E6	Generar nuevos ingresos	X	X	X	3
E7	Implementar políticas de gobierno corporativo	X	X	X	3

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia.

A partir de la Tabla 7, se obtuvo que, del total de las siete estrategias definidas en la matriz FODA, las estrategias E1, E4, E6 y E7 coincidían con las identificadas en la matriz IE y la matriz PEYEA, y fueron las que se analizaron con los objetivos a largo plazo que busca la empresa y definieron finalmente las estrategias por aplicar en el presente plan estratégico.

1.5 Selección de estrategias

En la Tabla 8, se identificaron qué estrategias de la Matriz de Decisión Estratégica (ver Tabla 7) se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo.

Tabla 8. Matriz de Decisión Estratégica alineada a los objetivos de largo plazo

N°	Estrategias específicas	Incrementar el retorno sobre la inversión (ROI)	Incrementar las ganancias	Obtener la certificación ISO	Asegurar una alta satisfacción de clientes	Incrementar el volumen de ventas	Total
E1	Incrementar la visibilidad de la marca		X		X	X	3
E4	Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos	X	X	X	X	X	5
E6	Generar nuevos ingresos	X	X			X	3
E7	Implementar políticas de gobierno corporativo	X	X	X	X	X	5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se concluyó que las estrategias E4, E6 y E7 se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo de la empresa Transpoma y se implementarán para el periodo 2019-2023 según la necesidad e importancia que representan:

- **E7. Implementar políticas de gobierno corporativo:** estas deben servir como instrumentos para afrontar un crecimiento futuro y la sostenibilidad del negocio, empezando con la implementación de una nueva estructura organizacional.
- **E4. Establecer un sistema de gestión en línea:** se realizará con el objetivo de integrar las diversas áreas y lograr eficiencias en costos, tiempos y procesos, orientado hacia la mejora continua del desempeño de la organización con el fin de obtener el certificado ISO 9001:2015.
- **E6. Generar nuevos ingresos:** se busca captar ingresos de nuevos clientes pertenecientes a otros sectores (clientes del Estado) y revender vehículos después que estos hayan cumplido su ciclo de vida a fin de mejorar la liquidez de la empresa. A pesar de que la estrategia E6 se encuentra alineada solo a tres objetivos de largo plazo, se decide implementarla debido a que estos representan el 10% de los ingresos totales.








Capítulo VII. Proceso de reestructuración

Como parte de la reestructuración, se diseñó una nueva estructura organizacional a fin de otorgar autonomía a las áreas. A continuación, se propone un proceso de reestructuración que favorezca el crecimiento futuro de la empresa.

1. Modelo de negocio 2019-2023

En el Gráfico 4, se presenta el modelo de negocio propuesto obtenido como resultado de la encuesta de calidad (expuesto en el Capítulo IV).

Gráfico 4. Modelo de negocio propuesto

 Asociaciones Clave <ul style="list-style-type: none"> Concesionarios de Toyota Proveedores de venta de repuestos Empresas de mantenimiento vehicular Proveedores de combustible 	 Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Capacitación y entrenamiento de conductores Planeamiento en línea de capacidad operativa Mantenimiento de vehículos Eficiencia en la ejecución del servicio Atención a las consultas, quejas y reclamos Capacidad de respuesta 	 Propuesta de Valor <p>Ofrecer el servicio de traslado de personas garantizando al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguridad: Viaje seguro con siniestralidad cero Empatía: Dispuestos a escuchar y apoyar a los clientes brindando una buena atención Profesionalismo: Compromiso, honestidad y responsabilidad por parte del personal Efectividad: Atención más eficiente en tiempo y lugar Calidad: Contar con procesos certificados 	 Relación con los Clientes <ul style="list-style-type: none"> Servicio personalizado Soporte a los usuarios Calificaciones del servicio 	 Segmento de Clientes <p><u>Sectores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas mineras Proveedores mineros Consultoras <p><u>Geografía</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Centro y sur del Perú <p><u>Necesidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Seguridad Empatía 										
 Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> Compra de vehículos Combustible Gastos administrativo (sueldos fijos y capacitaciones) Gastos operativos (viáticos y mantenimiento) 		 Fuente de Ingresos <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ingreso por tipo de servicio:</th> <th>% Ingreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Máquina seca (vehículo)</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Servicio parcial (vehículo y conductor)</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Servicio completo (vehículo, conductor, combustible y otros)</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Reventa de camionetas <i>pick-ups</i></td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>			Ingreso por tipo de servicio:	% Ingreso	Máquina seca (vehículo)	5%	Servicio parcial (vehículo y conductor)	35%	Servicio completo (vehículo, conductor, combustible y otros)	50%	Reventa de camionetas <i>pick-ups</i>	10%
Ingreso por tipo de servicio:	% Ingreso													
Máquina seca (vehículo)	5%													
Servicio parcial (vehículo y conductor)	35%													
Servicio completo (vehículo, conductor, combustible y otros)	50%													
Reventa de camionetas <i>pick-ups</i>	10%													

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como parte de las mejoras, se detallan a continuación aquellos atributos que se estarían incorporando en el nuevo modelo de negocio:

- Segmento de clientes: los servicios se orientarán para los clientes que tienen la necesidad de un servicio seguro y agradable (empatía).
- Propuesta de valor: a partir de los resultados de la encuesta de calidad, se propone mejorar la propuesta de valor, centralizándose en las dimensiones de seguridad y empatía (modelo Servqual).

Por ello, se replantea la propuesta de valor resaltando los atributos por los cuales se requiere que se identifique a Transpoma, que son los siguientes:

- Seguridad:** viaje seguro con siniestralidad cero
 - Empatía:** disposición a escuchar y apoyar a los clientes brindando una buena atención
 - Profesionalismo:** compromiso, honestidad y responsabilidad por parte del personal
 - Efectividad:** atención más eficiente en tiempo y lugar
 - Calidad:** monitoreo de ruta mediante un sistema avanzado de localización GPS en base a procesos certificados
- Canales: se cambia el *mix* de los canales, ya que se planea poner más énfasis en los medios digitales, tales como Whatsapp y Facebook.

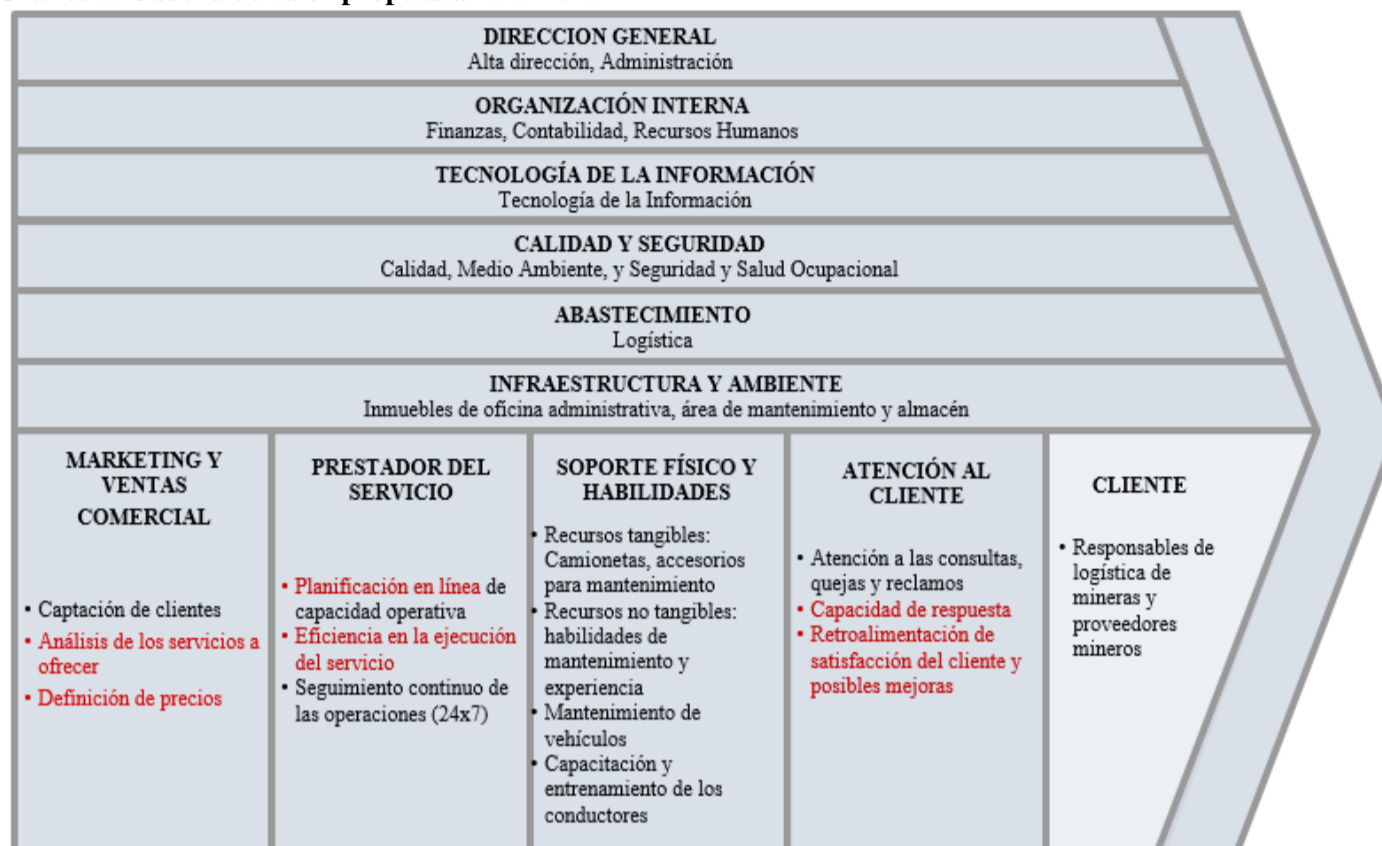
Asimismo, estos atributos serán parte de la nueva visión como parte de su ideología central.

- Fuente de ingresos: puesto que existe una oportunidad en la reventa de vehículos *pick up*, se ha considerado dentro del *mix* de ingresos la venta de estos vehículos, lo cual representa el 10% de los ingresos totales.
- Recursos clave: se incluyó la certificación ISO 9001, objetivo a largo plazo de la empresa Transpoma, y la plataforma de sistema integral.
- Actividades clave: el planeamiento de unidades será realizado en línea a través de un sistema integral, el cual permitirá consultar la disponibilidad del vehículo y conductor, y permitirá mejores tiempos de atención de respuesta. Además, se han incluido las actividades “Eficiencia en la ejecución del servicio” y “Capacidad de respuesta”.
- Estructura de costos: el costo de capacitación será impartido al personal clave en temas gerenciales y liderazgo, de acuerdo a la necesidad de cada puesto.

2. Cadena de valor propuesta 2019-2023

En el Gráfico 5, se muestran los cambios que se proponen específicamente en los eslabones primarios controlables, los cuales se encuentran resaltado en rojo y se describen a continuación.

Gráfico 5. Cadena de valor propuesta 2019-2023



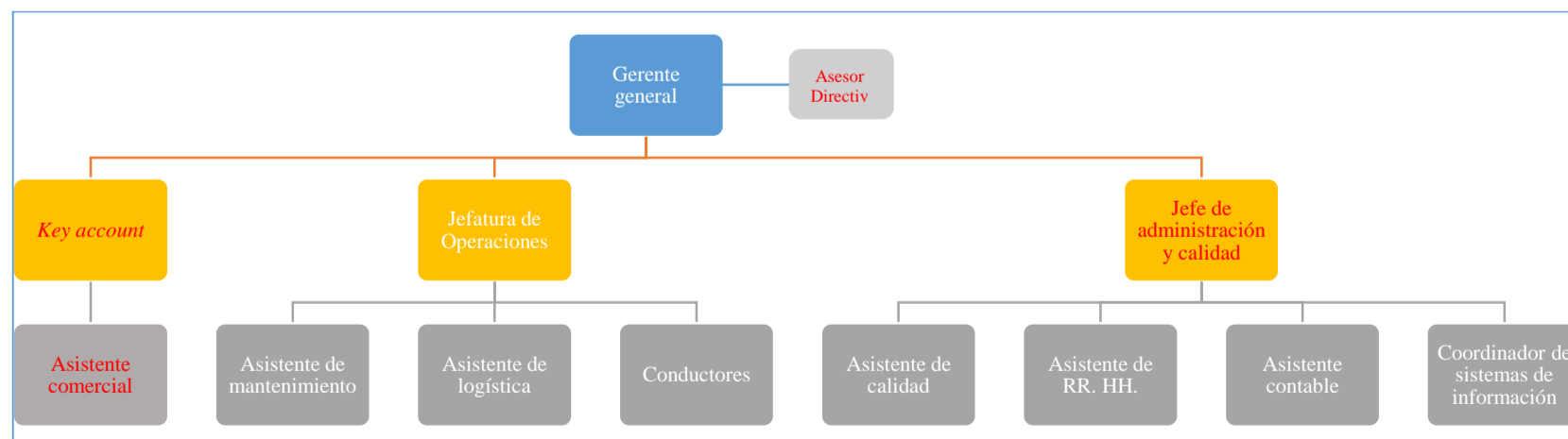
Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Marketing y ventas comercial:** se adicionan como actividades principales el análisis de los servicios y la definición de precios, que permitirán ofrecer al cliente solicitudes acordes a su necesidad. Asimismo, no se considera la encuesta de satisfacción de cliente, que fue trasladada al eslabón de atención al cliente, pues se aplicará de forma recurrente como parte del servicio.
- **Prestador del servicio:** se ha agregado como actividad y metodología de trabajo la planificación de los recursos que estén involucrados en el servicio a fin de generar un mejor control y seguimiento de los mismos. Así mismo, se ha incorporado como una actividad principal la eficiencia en la ejecución del servicio.
- **Atención al cliente:** se ha trasladado la actividad de encuestas, que inicialmente estaba en marketing, la cual ahora se presenta de forma estructurada como retroalimentación de satisfacción del cliente y posibles mejoras. Ello permitirá establecer conexión con el cliente sobre la satisfacción del servicio, referente a la atención de quejas y reclamos en el proceso de atención del servicio, y cuyo fin es generar acciones correctivas y preventivas.

3. Ajuste de la estructura organizacional

En el Gráfico 6, se presenta el organigrama propuesto para Transpoma, el cual incluye las nuevas unidades organizativas requeridas como parte del gobierno corporativo y para la implementación del plan estratégico propuesto.

Gráfico 6. Organigrama propuesto para la empresa Transpoma



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se han incorporado las siguientes posiciones:

- Asesor directivo: personal externo que formará parte de la Junta de Directivos
- *Key account*: responsable del área comercial
- Asistente comercial: apoyo comercial responsable de realizar los procesos de posventa
- Jefe de administración y calidad: responsable de la administración de recursos financieros, humanos y sistemas de información.

4. Rediseño del flujo de autoridad formal

La organización como sistema contará con un flujo de control que permitirá regular la comunicación, la información –a través de la plataforma del sistema integral– y la toma de decisiones desde el ápice estratégico hacia el núcleo de operaciones alineado con la política de gobernanza que se pretende establecer.

5. Modelo de gobernanza 2019-2023

La reestructuración de la empresa en estudio se basará en los principios básicos de gobierno corporativo, definiendo la estructura, los procesos, el relacionamiento interno y los lineamientos que protejan los intereses de la compañía y de los dueños. Todo esto permitirá regular la intervención de la familia propietaria en los intereses de la empresa centrando la toma de decisiones en el responsable de cada área clave.

5.1 Establecimiento de los órganos de gobierno

Se incorporarán los siguientes órganos de gobierno a fin de mantener la estructura adecuada que permita regular el grado de intervención.

5.1.1 Junta General de Accionistas

Al estar constituida como una empresa de sociedad anónima cerrada, Transpoma tiene la obligación de contar con una Junta General de Accionistas que se reúne por lo menos una vez al año para revisar los resultados financieros obtenidos del periodo anterior. Esta junta está conformada por el padre (50% de acciones) y sus tres hijos (50% de acciones).

5.1.2 Comité de Dirección

Puesto que la empresa está constituida solo por familiares, se requiere que al inicio el Comité de Dirección esté conformado por los mismos miembros que componen la Junta General de Accionistas con reuniones trimestrales. La función del comité será vigilar el desempeño de la empresa y el cumplimiento de los planes y políticas; contribuir en la calidad de las estrategias; controlar el presupuesto; y colaborar en la educación de los miembros de familia que laboren en la empresa.

Se propone que los dos primeros años el comité esté conformado solo por familiares debido a la ideología y desconfianza existentes en la empresa. A partir del tercer año, con un comité más sólido, se incorporará un profesional externo, un asesor directivo, que esté calificado y que cuente con experiencia en el sector, que guiará a la empresa en el cumplimiento de sus estrategias (ver Anexo 21). El jefe de administración y calidad también participará en estos comités y será el responsable de exponer los resultados financieros de la empresa.

5.2 Políticas para regular la relación entre familia y empresa

Con el objetivo de mantener en armonía las relaciones entre familia y empresa, se definirán a continuación las políticas más importantes que deberá implementar Transpoma.

5.2.1 Política de contratación de empleados

La política de contratación de empleados contendrá los criterios mínimos que se seguirán al momento de contratar algún familiar en la empresa: perfil académico, experiencia en el rubro y/o sector, nivel de motivación, y algún criterio adicional considerado por los dueños, dependiendo de la importancia de las funciones del puesto. Si el puesto es clave, la aprobación de la contratación será otorgada por el Comité de Dirección; en caso contrario, por el área de Recursos Humanos y los responsables de área.

5.2.2 Política de despido

Con esta política, se definen los procedimientos de despido, a través de los cuales se especificará la responsabilidad que asume cada actor del proceso; esto ayudará a mantener la armonía entre familia y empresa. Como premisa, los colaboradores podrán ser despedidos por su superior inmediato con el sustento correspondiente. En primera instancia, se transmitirá hasta dos veces una amonestación mediante un documento escrito; si se reitera la falta, se procederá a retirar al empleado. Cada superior, antes de proceder con la notificación de despido, deberá comunicarse con el Comité de Dirección a fin de tomar medidas anticipadas por problemas similares.

5.2.3 Política de remuneraciones y beneficios

Se establecerá un esquema de políticas de remuneraciones apropiadas para los empleados sin afectar la solvencia de la empresa. La compensación estará compuesta por una retribución fija acompañada de cargas sociales y beneficios, y estará sujeta al cumplimiento de los objetivos definidos cada año. La empresa deberá seguir los siguientes principios y objetivos en política de remuneración:

- Revisar las remuneraciones del sector en el cual opera
- Promover la captación, la retención y el compromiso de los empleados
- Prevenir cualquier tipo de discriminación directa o indirecta por razón de sexo
- Definir incentivos basados en la evaluación individual de cada colaborador

5.2.4 Política de toma de decisiones

La junta general de accionistas y sus miembros son los facultados a tomar las decisiones clave tanto de la empresa como el desarrollo de nuevos negocios, inversiones de capital y liquidación de activos. Con relación a la operativa del servicio, se desarrollará una matriz de decisiones con el gerente general y los jefes de cada área, a través de la cual se indicarán los responsables por cada tipo de decisión. Esta matriz deberá contener como mínimo lo siguiente: (i) definición del tipo de decisión, (ii) responsable principal en tomar la decisión, (iii) responsable secundario en tomar la decisión, (iv) impacto que genera la decisión y (v) área responsable de tomar la decisión.

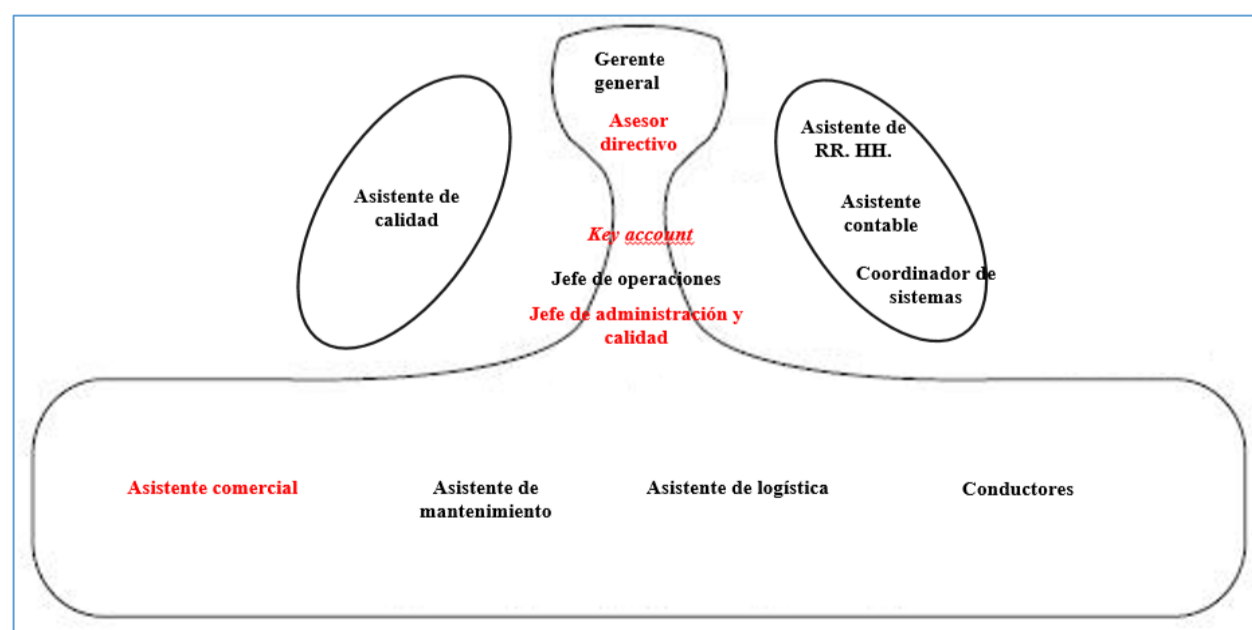
5.2.5 Política de gestión de riesgos

La política de gestión de riesgos definirá los lineamientos de interrelación de tres áreas: la familia, el negocio y la propiedad. Para ello, se definirán posibles situaciones de conflicto y el plan de acción por ejecutarse a fin de mantener la continuidad del negocio, principalmente si uno de los accionistas fallece o se encuentre impedido de seguir trabajando en la empresa. En esta etapa, se requerirá el apoyo de un asesor externo que cuente con experiencia en aspectos legales.

5.3 Nuevo modelo organizacional propuesto

En el Gráfico 7, se presenta el nuevo modelo de organizacional propuesto, en el cual aparecen resaltados con rojo aquellos aspectos que han variado, los cuales se describen enseguida.

Gráfico 7. Modelo organizacional para el periodo 2019-2023



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Ápice estratégico:** está conformado por el gerente general de la empresa y dueño a la vez, y el asesor directivo, responsables de la definición de las estrategias de la empresa
- **Tecnoestructura:** está conformado por el asistente de calidad, responsable de gestionar la calidad del servicio de la empresa a nivel de procesos
- **Línea media:** esta sección ha crecido, puesto que la toma de decisiones ya no se centrará en el gerente general sino en los jefes de área, los cuales contarán con un mayor empoderamiento en la toma de decisiones. La sección está conformada por el *key account*, encargado del relacionamiento con los clientes; el jefe de operaciones, encargada del *core* del negocio y las actividades clave, como el planeamiento de unidades y conductores; y el jefe de administración y calidad, encargado del funcionamiento adecuado de los procesos de calidad, recursos humanos, contabilidad y sistemas de información.
- **Staff de apoyo:** está conformado por el asistente de recursos humanos, quien se ocupa del reclutamiento y capacitación de personal; el Coordinador de Sistemas de la Información; y el Asistente Contable.
- **Núcleo de operaciones:** está formado por el asistente comercial, el asistente de mantenimiento, el asistente de logística y los conductores. Todos ellos se encargan de cumplir con los procedimientos definidos por la tecnoestructura, la línea media y el ápice estratégico.

5.4 Mecanismos de coordinación

Son de tres tipos: (i) “estandarización del proceso de trabajo”, ya que las especificaciones y los procedimientos a seguir se dan desde la tecnoestructura y deben cumplir con los procedimientos y lineamientos ya definidos; (ii) adaptación mutua, debido a que la coordinación del trabajo se concreta mediante una comunicación informal de manera vertical y horizontal sin problemas; y (iii) supervisión directa, que actualmente se realizaba desde el gerente general; sin embargo, con la nueva estructura serán los jefes ubicados en la línea media (jefe comercial, jefe de operaciones y jefe de administración y calidad) quienes impartirán las órdenes y las instrucciones.

Capítulo VIII. Planes funcionales

Una vez definida la nueva estructura, se desarrollarán los planes funcionales con el objetivo de cumplir con las estrategias definidas como parte del presente plan estratégico (ver Tabla 9).

Tabla 9. Alineamiento de los objetivos con las estrategias

Estrategias	Planes Funcionales
E7. Implementar políticas de gobierno corporativo	P1. Plan de RR. HH.: Gestión del cambio y capacitación del personal clave
	P4. Plan de Finanzas: Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones
E4. Establecer un sistema de gestión en línea	P2. Plan de Operaciones: Eficiencia operativa y planeamiento en línea
	P3. Plan de Marketing: Reducir los tiempos de cotización, identificar indicadores claves y mejorar la satisfacción del cliente
E6. Generar nuevos negocios	P3. Plan de Marketing: Definir e implementar el proceso de reventa de vehículos
	P2. Plan de Operaciones: Preparar el vehículo para la reventa

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1. Plan de Recursos Humanos

1.1 Introducción

Se definen las actividades que están orientadas a lograr el éxito de la gestión del cambio a través de la profesionalización de la empresa y la implementación de políticas de gobierno corporativo, cambios que cuentan con el apoyo y consentimiento de los dueños.

1.2 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Los objetivos del Plan de Recursos Humanos están orientados a definir e implementar las herramientas necesarias que permitan la gestión del cambio a través de definición de roles de las áreas principales, el seguimiento del cumplimiento de las políticas de gobierno y la formación del personal. Para lograrlo, el Área de Recursos Humanos se apoyará de la Gerencia General y las jefaturas de las demás áreas.

1.3 Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos

Se definen los siguientes objetivos específicos (ver Tabla 10).

Tabla 10. Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos

Estrategia	Nº	Objetivos específicos	Indicadores	Meta	Planes de acción	Plazo
Implementar políticas de gobierno corporativo	1	Gestión del Cambio	Gantt	100%	Eliminación del <i>status quo</i>	Un año
			Evaluación de objetivos	>85%	Introducción de nuevas prácticas	
	2	Formación y desarrollo del personal	Gantt	100%	Desarrollar malla de capacitación para las áreas <i>core</i>	Un año
					Implementar la malla de capacitación	Un año

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La necesidad de eliminar el problema de gobernanza demanda que se implementen políticas de gobierno corporativo, que fortalezcan la administración y la gestión de la empresa, y descentralicen la toma de decisiones. Para el año tres, se ha considerado la necesidad de incorporar un asesor directivo, quien guiará a la empresa evaluando el cumplimiento del plan estratégico y proponiendo nuevas estrategias de acuerdo a su crecimiento.

1.3.1 Gestión del cambio

Se definirán las actividades que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a su nueva estructura. Habiendo sido definidos los órganos de control y las políticas de gobierno corporativo, se realizará un levantamiento de funciones que serán plasmadas en el Manual de Organización y Funciones; posteriormente, se efectuará la gestión del cambio sobre la base del modelo de las ocho fases de cambio (Kotter 1996). Finalmente, se aplicará una evaluación para verificar si la intención del cambio ha sido transmitida satisfactoriamente.

- **Eliminación del *status quo***

Dentro de los tres primeros meses, se llevarán a cabo actividades que permitan eliminar el *statu quo* de los equipos y los convierta en representantes del cambio. Para ello, se definieron los siguientes pasos:

- Establecer un sentido de urgencia: sobre la identificación de las debilidades de la empresa, se llevarán a cabo reuniones entre el gerente general y los jefes de área a fin de concientizar sobre la situación de la empresa y la necesidad del cambio.
- Formar una coalición para liderar el esfuerzo del cambio: puesto que la empresa cuenta con pocos líderes, como equipo del cambio se seleccionará a los jefes de áreas, quienes

deberán identificar dentro de sus equipos aquellos que podrían presentar resistencia y motivarlos para que sean parte del cambio.

- Crear una visión para ayudar a dirigir el cambio: se debe realizar de manera clara y objetiva; aquella debe transmitir la necesidad del cambio y permitir que sea compartida por el equipo del cambio.
- Comunicar la visión y las estrategias: se procederá a comunicar la nueva estructura organizacional y las políticas de gobierno corporativo.

- **Introducción de nuevas prácticas**

- Facultar a los demás colaboradores para actuar sobre la visión de la organización con el objetivo de eliminar cualquier resistencia del cambio. Se elegirá a dos colaboradores del área de operaciones, uno del área comercial y otro de la de mantenimiento, para que sean agentes del cambio dentro de sus equipos incentivándolos a participar en ambas iniciativas.
- Asegurar los resultados a corto plazo, empezando a evaluar la aceptación que obtuvo la nueva estructura a través de encuestas de clima laboral
- Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios. Se realizarán *focus group* con integrantes de las diferentes áreas a fin de obtener una retroalimentación sobre el cambio.

- **Consolidar**

- Institucionalizar los nuevos métodos asegurando el desarrollo del liderazgo, mostrar a los equipos las mejoras obtenidas con el cambio con el propósito de demostrar que los resultados fueron positivos, y reconocer al equipo de cambio y mantenerlo en el proceso de cambio

1.3.2 Formación y desarrollo de personal

Para lograr la gestión del cambio, es importante empoderar al personal e invertir en su desarrollo profesional, dirigido principalmente al gerente y jefes.

- **Desarrollar malla de capacitación para las áreas principales**

Para definir la malla de capacitación, se realizará una evaluación de competencias, identificando las carencias y/o las debilidades del personal, para luego enfocarse en los conocimientos por fortalecer. Para el personal ejecutivo, se considerarán talleres de

habilidades blandas, por ejemplo, liderazgo, *coaching*, negociación efectiva y comunicación eficaz, y un curso de gestión de indicadores que lo ayuden en sus actividades cotidianas.

Todo el personal administrativo será capacitado sobre la nueva herramienta de gestión integral en línea implementada por el Área de Operaciones. Para el personal nuevo, se dictarán talleres de inducción en los que se presenten la estructura organizacional, la misión y la visión del negocio, de modo que se integren fácilmente a la empresa.

- **Implementar la malla de capacitación**

Los seis primeros meses, se implementará la malla de capacitación definida, la cual será impartida por personal externo e instituciones de prestigio que brinden un certificado, lo cual asegure la calidad del entrenamiento recibido. En primer lugar, se capacitará al gerente general; seguidamente, a los jefes de área, según su disponibilidad.

1.4 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 11, se observa el presupuesto del Plan de Recursos Humanos.

Tabla 11. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos (soles)

Plan de acción	Plazo	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Eliminación del <i>status quo</i>							
Introducción de nuevas prácticas	Un año	1,500	345	345	345	345	2,880
Consolidar							
Desarrollar una malla de capacitación para el personal	Un año	500					500
Implementar una malla de capacitación para el personal	Dos años		4,500	2,000	2,000	2,000	10,500
Contratación de personal	Tres años			12,000	12,000	12,000	36,000
TOTAL		2,000	4,845	14,345	14,345	14,345	49,880

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Plan de Operaciones

2.1 Introducción

En el presente subcapítulo, se describirán las actividades y los responsables que contempla el plan de operaciones orientado al logro de eficiencias en los procesos y la obtención de información

para la planificación a través de la implementación de un sistema de gestión en línea. Asimismo, se definirá el procedimiento para preparar los vehículos en óptimas condiciones para su reventa.

2.2 Objetivo del Plan de Operaciones

Se busca lograr eficiencia operativa en los procesos de ejecución del servicio a fin de mejorar en calidad, tiempos de atención y disponibilidad mediante la implementación del sistema de gestión en línea de los procesos. Este plan será liderado por la Jefatura de Operaciones en conjunto con el Área de Recursos Humanos y con el apoyo de la Gerencia General.

2.3 Objetivos específicos del Plan de Operaciones

De acuerdo a las estrategias, se plantean los siguientes objetivos específicos (ver Tabla 12).

Tabla 12. Objetivos específicos del Plan de Operaciones

Estrategia	N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta	Plan de acción	Plazo
Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos	1	Reducir los tiempos de atención	Minutos de atención	Reducir en 30%	Simplificar los procesos	Un año
					Definir métodos de control y planeamiento	Un año
					Documentar el flujo final	Un año
					Implementar el sistema de gestión en línea	Un año
	2	Obtener la certificación ISO 9001	-	Certificado ISO 9001	Desarrollar el proceso de certificación ISO 9001	Un año
Generar nuevos ingresos	3	Habilitar los vehículos para la reventa	Cumplimiento del Gantt	100%	Implementar el proceso para la habilitación de vehículos	Un año

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3.1 Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos

Se optimizarán los procesos actuales, mediante el apoyo de un sistema que integre a las áreas de Operaciones, Mantenimiento, Comercial y RRHH, reforzado con un seguimiento de control y medición, con el fin de buscar la mejora continua.

- **Reducir los tiempos de atención**

Se iniciará con la simplificación de los procesos y sus controles; luego, se documentarán los procedimientos y métodos de control que contemplan el proceso de ejecución del servicio.

○ **Simplificar los procesos**

Actualmente, las coordinaciones propias de la ejecución del servicio llevan un total de 223 minutos por cada hoja de servicio, efectuando actividades de forma secuencial y no en paralelo, lo cual genera que los tiempos se extiendan. Ante esta situación, se plantea una simplificación de procesos que, apoyada en el sistema integral en línea, aminore los tiempos de ejecución reduciéndolos a 148 minutos (34% menos del tiempo actual) en las siguientes actividades: (i) el registro de solicitud de camioneta y conductor; (ii) la confirmación del estado de la camioneta y gestión documental del conductor, para la cual las áreas de mantenimiento y de recursos humanos tendrán la alerta en línea, y brindarán su confirmación a través del sistema en línea; y (iii) el registro de *check-list* de retorno de la camioneta se realizará en línea junto con el de la solicitud de mantenimiento, se señalarán en el sistema los gastos incurridos durante el servicio y se finalizará con el cierre de ejecución de la hoja de servicio (ver Gráfico 8).

Esta eficiencia permitirá que el personal de operaciones se enfoque en actividades de control y seguimiento sin necesidad de contratar personal extra; así, se evitará incurrir en infracciones que impliquen penalidades económicas, que alcanzan un máximo del 3% del ticket promedio (S/ 64.850 al año), e incluso podrían llevar a la empresa a perder servicios y/o clientes. El control y seguimiento están dirigidos al monitoreo de la ruta a través del sistema GPS, el cual proporciona información relevante como ubicación, velocidad y precisión del estado del vehículo, a fin de contar con la trazabilidad de la ruta.

Gráfico 8. Diagrama de flujo de operaciones propuesto de Transpoma

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO OPERATIVO PROPUESTO				
	ACTIVIDAD	SÍMBOLO	TIEMPO (minutos)	ÁREA RESPONSABLE
1	Recepción de hoja de servicio	○ → ▽ □	3	Operaciones
2	Registro de solicitud de camioneta	○ → ▽ □	3	Operaciones
3	Registro de solicitud de conductor	○ → ▽ □	3	Operaciones
4	Confirmación de estado de camioneta	○ → ▽ □	10	Mantenimiento
5	Confirmación de gestión documental de conductor (permisos)	○ → ▽ □	5	Recursos Humanos
6	Confirmación de fecha y hora de salida al cliente	○ → ▽ □	5	Operaciones
7	Coordinación con el conductor sobre la ruta	○ → ▽ □	30	Operaciones/Conductor
8	Salida de camioneta	○ → ▽ □	30	Operaciones/Conductor
9	Registro de salida de camioneta	○ → ▽ □	3	Operaciones
10	Seguimiento de ruta camioneta	○ → ▽ □	10	Operaciones
11	Registro de <i>check-list</i> de retorno de camioneta	○ → ▽ □	20	Operaciones/Conductor
12	Registro de solicitud de mantenimiento de camioneta	○ → ▽ □	3	Operaciones
13	Rendición del servicio (trayecto, gastos y otros) por parte del conductor	○ → ▽ □	20	Operaciones/Conductor
14	Registro de cierre de ejecución de hoja de servicio	○ → ▽ □	3	Operaciones
TIEMPO TOTAL (minutos)			148	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Definir métodos de control y planeamiento**

Se contará con dos programas. El primero es el programa de cero incidencias, con el cual se evidenciarán los quiebres del proceso, como problemas con el SOAT, el mantenimiento adecuado y el personal oportuno; el encargado de registrar los quiebres será el asistente de mantenimiento. El segundo es el programa de acciones preventivas, a través del cual se evaluará la mejora continua en todos los procesos. En ambos programas, el jefe de operaciones se ocupará del cumplimiento de estas acciones.

Sumado a estos programas, tenemos el aprovechar las herramientas ya existente que permita una gestión continua y oportuna en cada orden, como es el sistema de localización que ofrece el GPS, buscando aprovechar la información de la misma para realizar el monitoreo de la flota en tiempo real e información histórica por recorrido, mediante los datos como localización, rastreo satelital, ubicación, velocidad y precisión del estado del vehículo. La misma que será monitoreada vía web por el asistente de mantenimiento quien tomará datos del recorrido la misma que alimentará al seguimiento del estado del estado de los vehículos, de encontrar alguna dificultad en la ruta se informará inmediatamente al jefe de operaciones quien coordinará con el cliente y áreas internas de ser necesario.

- **Documentar el flujo final**

Se documentarán todos los procedimientos y métodos de control para la ejecución del servicio, incluidas sus actualizaciones, y serán depositados en el servidor y podrán ser consultados por cada colaborador cuando sea requerido. La documentación debe ser validada por el responsable del proyecto, que en este caso es el jefe de operaciones, y consensuada con el gerente general.

- **Implementar el sistema de gestión en línea**

Con el fin de mantener un proceso apoyado desde el inicio hasta el final en las eficiencias descritas, se implementará una herramienta tecnológica que integre la información de las áreas *core* de la empresa (comercial, operaciones, mantenimiento y posventa) a través de un cronograma de actividades y responsables, liderado por la Jefatura de Operaciones.

La implementación se realizará en dos fases: (i) en la primera, en el plazo de un año, se implementará el módulo de registro de órdenes que permitirá registrar y visualizar el estado en línea, de modo que garantice la trazabilidad y seguimiento; (ii) en la segunda, al siguiente año, se implementarán el resto de módulos, como el registro de la valorización del servicio, el registro de incidencias del servicio y el control de gastos de mantenimiento.

- **Obtener la certificación ISO 9001**

Se busca obtener la certificación ISO 9001 para el proceso de operaciones, específicamente el proceso de traslado de personas, desde la recepción de la solicitud hasta la ejecución del servicio. Este plan se realizará en cinco etapas:

- Plan de trabajo de la certificación ISO: sobre la base de los resultados del análisis interno realizado, se definirán el cronograma y los responsables a cargo.
- Diseño: estará basado en los procesos clave (comercial, operaciones, mantenimiento y posventa).
- Implementación: se implementarán mejoras de los procesos buscando la eficiencia operativa.
- Auditoría preliminar: en conjunto con el coordinador QHSE, se realizará una auditoría preliminar no oficial de cumplimiento de los requisitos de la norma.
- Certificar: se contratará a una empresa autorizada para que realice el proceso de certificación, que se estima que se ejecute a lo largo de seis meses.

2.3.2 Generar nuevos ingresos

Se definirá un proceso para mejorar la performance de los vehículos y que estos se puedan vender en óptimas condiciones.

- **Habilitar los vehículos para la reventa**

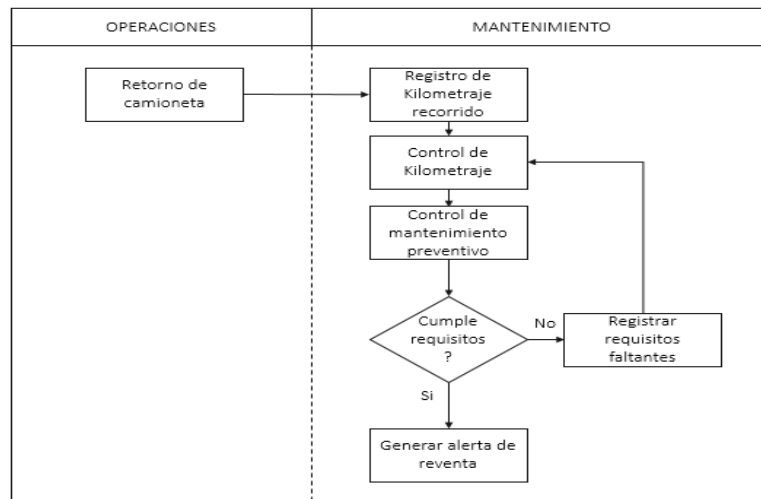
Se establecerá un proceso que permita llevar un control de kilometraje y mantenimiento preventivo por cada vehículo a fin de encontrar el momento óptimo en el que se puede revender el activo con el fin de vender al mejor precio. Para ello, se cuenta con el siguiente plan de acción:

- **Implementar el proceso para la habilitación de vehículos**

El proceso integral para la habilitación de vehículos consta de la participación de las áreas de Mantenimiento, Operaciones y Comercial. Se inicia con la confirmación del retorno de cada camioneta de parte del Área de Operaciones, que luego la de Mantenimiento

recibirá para registrar el kilometraje de cada viaje y controlar los límites requeridos para el servicio (150.000 kilómetros y/o tres años de antigüedad). Así mismo, según el estado del vehículo, se realizará el mantenimiento preventivo o correctivo que implique; este debe ser registrado en el sistema a fin de controlar los costos de mantenimiento, antigüedad y recorrido por cada camioneta, puesto que, de llegar a los límites del servicio indicados, se debe preparar la camioneta e informar al Área Comercial para la reventa; en caso contrario, se pide la disponibilidad para una licitación (ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Diagrama de flujo propuesto para la habilitación de vehículos para la reventa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.4 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 13, se presenta el presupuesto del plan de operaciones.

Tabla 13. Presupuesto del Plan de Operaciones (soles)

Plan de acción	Plazo	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Implementar el sistema de gestión en línea	Un año	16,651	21,390	20,131	20,131	20,131	98,435
Desarrollar el proceso de certificación ISO 9001	Un año			3,645			3,645
Implementar el proceso para la habilitación de vehículos	Un año	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	65,000
		29,651	34,390	36,776	33,131	33,131	167,080

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Plan de Marketing

3.1 Introducción

En este subcapítulo, se describirán las actividades orientadas al crecimiento de la compañía, la eficiencia de tiempo en los procesos de ventas, la mejora de la satisfacción de cliente y la generación de ingresos.

3.2 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos del plan de marketing son la definición de los planes de acción que permitan atender la demanda no atendida a través de la implementación del sistema de gestión en línea, la captación de nuevos clientes y el aprovechamiento de los recursos de la empresa para generar nuevos ingresos. Este plan será conducido por el *Key Account*.

3.3 Objetivos específicos del Plan de Marketing

Los objetivos específicos del Plan de Marketing son los siguientes (ver Tabla 14).

Tabla 14. Objetivos específicos del Plan de Marketing

Estrategia	N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta	Planes de acción	Plazo
Establecer un sistema de gestión en línea	1	Eficiencias en el proceso de ventas	Reducir el tiempo de atención	Reducir en 40%	Simplificar el proceso de cotizaciones	Un año
					Definir métodos de control de indicadores clave	Un año
					Documentar el flujo final del proceso	Dos años
	2	Mejorar la satisfacción del cliente	Gantt	100%	Implementar el proceso de medición del ISC	Dos años
Generar nuevos ingresos	3	Incrementar el volumen de ventas	Porcentaje de ventas	20%	Atención de servicios desatendidos	2022
					Captación de nuevos clientes	
	4	Reventa de vehículos usados	Valor de reposición del vehículo	Incrementar los ingresos en 20%	Implementar el proceso para la reventa de vehículos	Un año

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3.1 Establecer un sistema de gestión en línea de los procesos

A fin de reducir los tiempos de cotización, se aprovechará la implementación del sistema de gestión en línea para atender la demanda no atendida. Además, se contará con indicadores de gestión de calidad con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y la gestión de venta. Con

el apoyo de recursos humanos, se realizarán capacitaciones de manejo del nuevo sistema de gestión a fin de garantizar su buen uso.

- **Eficiencia en el proceso de ventas**

Los procesos actuales toman un tiempo promedio de sesenta minutos. Con la implementación del sistema de gestión, las consultas se realizarán en línea; de esta manera, se reducirán los tiempos de atención. Para ello, se definieron los siguientes planes de acción.

- **Simplificar el proceso de cotizaciones**

La implementación del sistema comercial ofrecerá respuestas más rápidas al disponer de la información en línea, como los precios por servicio y cliente, y se reducirán los tiempos de aprobación. Con estas eficiencias, se identifica una disminución de tiempo de veintiocho minutos (47% del tiempo actual), lo que permite atender un mayor volumen de pedidos y disminuir el indicador de demanda desatendida. La reducción de los tiempos por cada actividad se detalla a continuación (ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Diagrama de flujo comercial propuesto de Transpoma

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ATENCIÓN DE COTIZACIONES								
ACTIVIDAD		SIMBOLO				TIEMPO (min)	ÁREA RESPONSABLE	
1	Recepción de OT	○	➡	▽	⊐	□	3	Comercial
2	Verificar los servicios, frecuencia, volumen	○	➡	▽	⊐	□	10	Comercial
3	Envío a gerencia de solicitud de cotización	○	➡	▽	⊐	□	5	Comercial
4	Elaboración de cotización	○	➡	▽	⊐	□	10	Comercial
5	Espera de confirmación de cotización	○	➡	▽	⊐	□	1	Comercial
6	Comunicar hoja de servicio a operaciones	○	➡	▽	⊐	□	3	Comercial
TIEMPO TOTAL						32		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con la implementación del nuevo sistema, el tiempo ahorrado se destinará a atender la demanda no atendida, a controlar el servicio de *postventa* y la reventa de vehículos, y a realizar las actividades comerciales que requiere el puesto, tales como la visita a clientes, la búsqueda de nuevos clientes a través de licitaciones y las negociaciones *in situ*. Asimismo, como parte de la reestructuración y considerando la necesidad de realizar un seguimiento de posventa, se están incorporando un asistente comercial, que se encargará

de esta función y de ayudar a los procesos de licitación en los que la empresa decida participar, y el *key account*, responsable de toda la gestión comercial. Dadas las nuevas responsabilidades del Área Comercial, la contratación de estas dos personas se destinará a las actividades expuestas en la Tabla 15; los tiempos laborados por el *key account* y el asistente comercial sumarán 235,008 minutos al año.

Tabla 15. Tiempo promedio de las actividades del área comercial (minutos)

	2019	2020	2021	2022	2023
Cotizaciones	1,461	1,508	1,556	1,606	1,658
TMA	32	32	32	32	32
Tiempo de cotizaciones	46,762	48,258	49,803	51,396	53,041
Número de servicios proyectados	1,169	1,244	1,322	1,405	1,491
TMF	45	45	45	45	45
Tiempo de valorización y liquidación	52,605	55,980	59,490	63,225	67,095
TMPV	30	30	30	30	30
Tiempo posventa	35,070	37,320	39,660	42,150	44,730
Tiempo reventa de vehículos	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Funciones comercial*	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Tiempo total	182,437	189,558	196,953	204,771	212,866
Holgura	52,571	45,450	38,055	30,237	22,142

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Leyenda: TMA: Tiempo medio de atención por cotización, TMF: Tiempo medio de facturación, TMPV: Tiempo medio por post venta

El tiempo de holgura que resulte de estas actividades será destinado a la búsqueda y el desarrollo de propuestas para participar en licitaciones.

○ **Definir métodos de control de indicadores clave**

Ante la carencia de información y control de la empresa, se desarrollarán los siguientes reportes para la gestión de indicadores: (i) el número de servicios mensual y acumulado anual, (ii) el número de cotizaciones atendidas sobre total de cotizaciones, (iii) las ventas por tipos de servicios solicitados y clientes con el ingreso asociado, (iv) la captación de nuevos clientes, el tiempo de atención de las solicitudes, y (v) las caídas de solicitudes por motivo.

Esta información permitirá realizar proyecciones de ventas e ingresos, y el seguimiento de las ventas cada mes, y conocer el comportamiento por clientes, los tipos de servicios que más solicitan y los tiempos de atención a fin de optimizarlos. Los reportes serán mensuales, y serán elaborados por el asistente comercial y validados por el jefe comercial, quien los mostrará a la alta dirección. Asimismo, servirán de *input* para realizar el planeamiento financiero y controlar la solvencia del negocio.

- **Documentar el flujo final del proceso de ventas**

Una vez definidas las actividades, se documentarán los procedimientos y los métodos de control para la ejecución del servicio en el sistema. Estos documentos serán compartidos a todos los colaboradores, y serán almacenados en el servidor de la empresa y de fácil acceso para ellos. La documentación será validada por el *Key Account* y aprobada por el gerente general.

- **Mejorar la satisfacción del cliente**

De la encuesta de calidad realizado, se identificó que la empresa adolece de una falta de capacidad de respuesta y empatía; por ello, a través de la implementación del sistema, se potenciarán estos atributos a fin de garantizar el servicio que el cliente desea. Por tal razón, se han definido los siguientes planes de acción:

- **Implementar el proceso de medición del índice de satisfacción del cliente (ISC)**

De manera mensual, el equipo Comercial escogerá aleatoriamente qué clientes se encuestarán, principalmente aquellos que hayan reportado incidencias los meses anteriores. Cada fase del proceso abarcará desde la cotización hasta la atención posventa y se enfocará principalmente en los valores del negocio. Por otro lado, se solicitará retroalimentación a los colaboradores para medir la relación con los clientes y evaluar el atributo empatía. Con los resultados obtenidos, se identificarán las áreas en las cuales el cliente ha señalado una deficiencia, se llevará a cabo una reunión de retroalimentación con los responsables de tales áreas, y se definirán las posibles acciones correctivas o de mejora, de ser necesario. Además, se establecerán indicadores mensuales y anuales al equipo de operaciones para medir la satisfacción del cliente (ver Tabla 16).

Tabla 16. Indicadores de medición de ISC

INDICADORES	FÓRMULA	META	FRECUENCIA
Número de clientes satisfechos de encuesta	$\frac{\text{Clientes encuestados satisfechos en el periodo}}{\text{Total de clientes encuestados en el periodo}} \times 100$	≥ 80%	Anual
Porcentaje de quejas y reclamos	$\frac{\text{Quejas y reclamos de servicios al mes}}{\text{Total de servicios prestados en el mes}} \times 100$	< 3%	Mensual
Tiempo de atención	Variabilidad del tiempo de atención	5%	Mensual
Porcentaje de casos resueltos	$\frac{\text{Casos resueltos}}{\text{Total casos presentados}} \times 100$	>90%	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Estos informes serán presentados y revisados en el Comité de Dirección a fin de evaluar si se deben realizar acciones correctivas o de mejora.

3.3.2 Generar nuevos ingresos

Se ha identificado que Transpoma puede generar nuevos ingresos a través de la atención de los servicios desatendidos gracias a la nueva herramienta de gestión y por la reventa de los vehículos que posee.

- **Incrementar el volumen de ventas**

Para el logro de este objetivo, se ha hallado que la empresa puede llegar a generar un 20% de servicios adicionales como resultado de la demanda no atendida presentada; además, se realizará una estrategia de captación de nuevos clientes. Para ello, se cuenta con los siguientes planes de acción:

- **Atención de servicios desatendidos**

Se realizará una gestión comercial proactiva con la base de clientes que no fueron atendidos; para ello, se contará con un asistente comercial, quien realizará el seguimiento de las cotizaciones con el objetivo de que se conviertan en servicios atendidos (actualmente este indicador es 92%). La atención a los clientes será más personalizada permitiendo sentir a los clientes la preocupación por su necesidad y con ello la atención a la misma, es decir se comunicará antes y después con los clientes para confirmar la conformidad del servicio, y levantar incidencias en caso se haya presentado.

- **Captación de nuevos clientes**

Se contratará publicidad tradicional en revistas del sector minero, tal como *Rumbo Minero* y en medios digitales como son: *Facebook, Twitter e Instagram*, con la finalidad de obtener el mayor tráfico posible en los sitios digitales e incrementar clientes potenciales, caso extremo de no surgir efecto se contratará publicidad por internet mediante la generación de leads (“compra de palabras en google”) para incentivar el crecimiento de clientes.

Asimismo, de la información obtenida del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (Seace 2018), se identificaron entidades que licitan el tipo de servicio que ofrece Transpoma (ver Anexo 22) como: el Ministerio de Vivienda, Construcción y

Saneamiento, y gobiernos regionales; por ello, considerando que hoy la empresa cuenta con el Registro Nacional de Proveedores (RNP), se incursionará en el mundo de las contrataciones con el Estado a fin de llegar a más clientes.

Se revisará los requerimientos de las licitaciones, junto al área de operaciones, considerando el tiempo de vida que tendrán las pick ups y la renovación del kardex de las maquinarias, en base al mismo se establecerá las propuestas más ventajosas. El objetivo inicial, es lograr una licitación en el primer año y, en adelante dos licitaciones por año, con un tiempo promedio de servicio de 180 días lo cual podría generar ingresos promedio de S/. 423,000 soles.

Por último, con el fin de obtener más clientes, se ampliará la cartera de clientes, dirigiendo el mix de ventas hacia proveedores mineros, manteniendo las zonas actuales por la experiencia de los conductores.

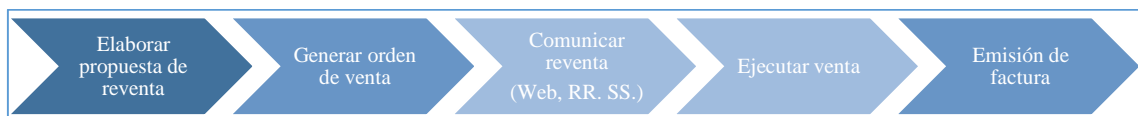
- **Reventa de vehículos usados**

A fin de generar mayor liquidez en la empresa, se revenderán los activos que ya no cumplen con los estándares de calidad que solicitan los clientes; para ello, se ha definido el siguiente plan de acción.

- **Implementar el proceso para la reventa de vehículos**

El área comercial realizará la reventa de los vehículos *pick-up* que sobrepasen los límites requeridos para el servicio mediante el siguiente flujo (ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Flujo propuesto de reventa de vehículos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con la confirmación de la habilitación del vehículo, el área comercial promocionará los mismos a través de las redes sociales, la página web de la empresa y/o algún medio gratuito de ventas; asimismo, negociará la posible compra con los interesados, y responderá sus consultas de manera telefónica o vía web. Una vez que se concrete un acuerdo con el comprador final, se realizarán los trámites legales correspondientes. Finalmente, para promocionar el proceso de la reventa de vehículos, a través de fotos o videos de los nuevos compradores en las redes sociales, se colocarán pruebas físicas de la venta exitosa con los comentarios de los compradores.

3.4 Presupuesto

Los gastos para poder cumplir con los objetivos estratégicos son los siguientes (ver Tabla 17).

Tabla 17. Presupuesto del plan comercial (soles)

Plan de acción	Plazo	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Contratación personal	Cinco años	42,400	42,400	42,400	42,400	42,400	212,000
Publicidad en revistas	Cuatro años		5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
		42,400	47,400	47,400	47,400	47,400	232,000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Plan de finanzas

4.1 Introducción

Se definen las acciones que se desarrollarán por objetivos específicos orientados a la elaboración de reportes financieros y el control del gasto de Transpoma para una correcta toma de decisiones, y a la determinación de la viabilidad del plan estratégico.

4.2 Objetivos del Plan de Finanzas

- Asegurar la rentabilidad y el crecimiento económico de la empresa
- Suministrar información financiera al comité de dirección, que permita identificar la situación financiera de la empresa en términos de ingresos, gastos y rentabilidad para una mejor toma de decisiones

4.3 Objetivos específicos del Plan de Finanzas

Los objetivos específicos del Plan de Finanzas son los siguientes (ver Tabla 18).

Tabla 18. Objetivos específicos del Plan de Finanzas

	Objetivos específicos
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el retorno sobre la inversión (ROI) en 0.5% anual• Incrementar las ganancias en 10% para 2023
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el volumen de ventas en 15% anual para 2023
Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none">• Presentación oportuna y adecuada de informes financieros para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3.1 Rentabilidad

- Incrementar las ganancias: el margen operativo ha variado de 9% en 2019 a 28% en 2023. Se han mantenido estables los gastos de venta y los gastos administrativos a pesar del crecimiento en servicios, lo que ha generado como resultado mayores ganancias para la empresa.
- Incrementar el retorno de inversión: el rendimiento sobre patrimonio (ROE) pasará de 8% (2018) a 30% (2023), principalmente por (i) incremento de la utilidad neta en +264%, debido al incremento de ingresos en 57% y mayor eficiencia en los costos y gastos, y (ii) financiamiento para la compra de activos (camionetas).
- El rendimiento sobre la inversión (ROI) pasará de 6% (2018) a 23% (2023), resultado del incremento de la utilidad operativa en relación con los capitales invertidos. La compra de vehículos se alineó al crecimiento de los servicios: creció de quince a veinticinco vehículos en 2023 (ver Tabla 19).

Tabla 19. Ratios financieros luego del plan estratégico

Ratio	Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	Número de servicios ejecutados	1,075	1,109	1,145	1,181	1,219
Estructura de capital	Pasivo total/Patrimonio	164%	154%	124%	92%	129%
Ratio liquidez	Liquidez act. corriente/ pas. Corriente	1.30	1.38	1.43	1.54	1.49
Margen operativo	Utilidad operativa/ventas	14%	20%	24%	25%	28%
Margen neto	Margen neto/ventas	7%	12%	14%	15%	17%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta/patrimonio	12%	25%	25%	22%	30%
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	Utilidad Operativa/activo total	11%	17%	19%	20%	23%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3.2 Crecimiento

Se buscará incrementar el volumen de ventas. La implementación del sistema de gestión en línea y la eficiencia en los procesos de cotización permitirán un crecimiento de aproximadamente 32% respecto de 2018, y se alcanzarán los 1.371 servicios en 2023.

4.3.3 Implementar políticas de gobierno corporativo

En línea con el cumplimiento de la política de información, el objetivo de esta estrategia es asegurar la elaboración y la difusión de información veraz, oportuna y confiable para los

accionistas, los directivos y los demás grupos de interés. Con tal fin, se han definido los siguientes objetivos específicos.

- **Informes financieros para la toma de decisiones**

Alineada a las políticas de gobierno corporativo y al logro de una mejor toma de decisiones, se establece como objetivo la generación de reportes con indicadores financieros que se revisarán en el comité de dirección.

- **Definición de los reportes financieros y cuadro de control**

Actualmente, la gestión de gastos, cuentas por cobrar y pagar, y pago de planillas son actividades que se realizan independientemente en cada área, las cuales son informadas al área de contabilidad a través de hojas de Excel, área encargada de registrar y consolidar en el sistema de registro de gastos todas las boletas y facturas emitidas por compras, logística, mantenimiento, operaciones, comercial y recursos humanos. Este sistema permite descargar información que servirá de *input* para la elaboración de indicadores financieros, con los que, acompañados de la información del sistema de gestión en línea, se realizarán proyecciones de ventas e ingresos, seguimientos de ventas mensuales, y la identificación de principales clientes e ingresos por tipo de servicio.

Estos reportes deberán mostrar cumplimientos de ingresos, gastos, ingresos operativos antes de depreciación y amortización (OIBDA), y porcentaje de cumplimiento con respecto a los objetivos anuales que definirá la alta dirección. Los principales indicadores financieros que se incluirán son (i) ingresos mensuales y acumulado anual, (ii) ingresos por tipo de servicios y clientes, (iii) gastos mensuales y acumulado anual, (iv) gastos por jefatura, (v) OIBDA mensual y acumulado anual, (vi) grado de liquidez y flujo de caja, (vii) rentabilidad del negocio, y (viii) tasa de retorno de la inversión (ROI).

Estos reportes serán mensuales, y serán elaborados por el área de contabilidad y validados por el jefe de administración y calidad, quien será responsable de mostrar los resultados y análisis solicitado por la alta dirección, asegurando que la información recopilada sea veraz confiable y oportuna. A su vez, servirá de *input* para realizar el planeamiento financiero y hacer seguimiento a la rentabilidad del negocio.

- **Seguimiento de los indicadores financieros**

Mensualmente el jefe de Administración convocará a reunión a los jefes de Operaciones y el *Key Account* para revisar los indicadores financieros, con el fin de identificar las principales desviaciones respecto al gasto presupuestado en cada área y proyecto, el cumplimiento de ingresos mensuales y el OIBDA acumulado proyectado a la fecha. Como parte de la reestructuración se está considerando la incorporación de un jefe de administración y calidad a partir del primer año. El presupuesto considerado se encuentra en la Tabla 20.

4.3.4 Evaluación financiera

- **Objetivos**

- Determinar la viabilidad y la rentabilidad de la implementación del plan estratégico
- Mostrar los resultados económicos proyectando los flujos de caja con y sin plan estratégico

- **Supuestos del proyecto**

Para llevar a cabo el análisis de rentabilidad del plan estratégico, se están considerando los siguientes supuestos:

- Se ha proyectado el estado de resultados del año 2018. Se proyecta un crecimiento de cotizaciones de 3,2% anual, promedio de las cotizaciones de los últimos tres años.
- Las proyecciones se realizarán en un horizonte de tiempo de cinco años, desde el inicio de la implementación del plan estratégico en 2019 hasta 2023. Se están considerando el impacto y el gasto de los planes de acción planteados en los capítulos previos.
- Se calcula un crecimiento de 2,5% del *ticket* del servicio (precio por día del servicio) para el periodo 2019-2023.
- Se está considerando un incremento del 2,5% de cotizaciones a raíz de la implementación del sistema de gestión en línea.
- Se está considerando el escenario de no alquilar vehículos para brindar los servicios.
- Se están proyectando ingresos adicionales por licitaciones: para 2019, se considera la adjudicación de una licitación y, para los próximos cuatro años, la adjudicación de dos licitaciones por año.
- La reventa de vehículos se realizará al cuarto año de comprado el activo y se considera un ingreso de US\$ 12,000 por vehículo.

- Se considera un ahorro del 3% del *ticket* promedio por el proceso de control y seguimiento del servicio.
 - El costo de venta está compuesto principalmente por la planilla de conductores, que representa el 20% de los ingresos, según información histórica.
 - El gasto de ventas y de administración está compuesto principalmente por los gastos de planilla, los cuales se incrementan debido a la inflación en cada periodo. Además, se considerarán los gastos involucrados en el presupuesto del proyecto, que incluyen el gasto de tres nuevos puestos de trabajo creados dentro del organigrama.
 - La compra de vehículos se concretará a través de un crédito de capital de trabajo a una tasa de interés de 12,5% en el plazo de un año.
 - Se está considerando una tasa de impuesto a la renta de 29,5%.
 - No se consideran inventarios por tratarse de una empresa de servicios.
 - El costo de oportunidad del capital (COK) teórico del proyecto es de 15.8%; sin embargo, no se considera para la evaluación dado que es una tasa menor a la tasa otorgada por la entidad financiera (12,5%). Para fines de evaluación, se está considerando un COK (Costo de oportunidad del accionista) de 18%
 - Para la evaluación del flujo de caja económico, la tasa de descuento que se utilizó es el WACC (Costo promedio ponderado del capital) que es 14.43%. (ver Anexo 25)
 - Para determinar el valor terminal, se aplicará el valor de perpetuidad para lo cual utilizaremos como tasa de crecimiento un 3% que es igual a la tasa de inflación proyectada para los próximos años.
- **Presupuesto del proyecto**
Para llevar a cabo el plan estratégico, en el presupuesto se incluyeron los gastos considerados en los Planes de Recursos Humanos, Operaciones y Marketing (ver Tabla 20). El detalle se puede revisar en los Capítulos VI, VII y VIII, respectivamente.

Tabla 20. Presupuesto general del plan estratégico (soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Recursos Humanos	2,000	4,845	14,345	14,345	14,345
Operaciones	29,651	34,390	36,776	33,131	33,131
Marketing	42,400	47,400	47,400	47,400	47,400
Finanzas	29,098	29,098	29,098	29,098	29,098
Total	103,149	115,733	127,619	123,974	123,974

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3.5 Flujo proyectado

Se establecieron dos escenarios, que tienen como flujo incremental lo siguiente:

- Escenario 1: Estado de resultados sin plan estratégico (ver Tabla 21) y flujo de caja proyectado sin plan estratégico (ver Tabla 22).

Tabla 21. Estado de resultados proyectado 2019-2023 sin plan estratégico

ESTADO DE RESULTADOS	PROYECCION					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operacionales						
Ventas netas (Ingresos operacionales)	2,272,923	2,405,895	2,544,095	2,692,026	2,845,763	3,010,048
Reventa	87,100	174,200	261,300	217,750	174,200	261,300
Ahorro en infracciones						
Total de Ingresos Brutos	2,360,023	2,580,095	2,805,395	2,909,776	3,019,963	3,271,348
Costo de Ventas	-896,768	-903,258	-939,644	-978,974	-1,027,986	-1,071,577
Utilidad Bruta	1,463,255	1,676,837	1,865,751	1,930,802	1,991,977	2,199,772
Gastos de Ventas	-221,639	-228,205	-234,969	-241,935	-249,111	-256,502
Gastos de Administración	-603,250	-638,447	-674,237	-671,837	-678,353	-714,772
Depreciación	-422,100	-422,100	-422,100	-422,100	-450,240	-450,240
Utilidad Operativa	216,267	388,085	534,446	594,929	614,273	778,258
Ingresos Financieros	996	996	996	996	996	996
Gastos financieros	-56,401	-45,121	-67,681	-56,401	-56,401	-67,681
Resultado antes de participación y del impuesto a la renta	160,862	343,960	467,761	539,525	558,868	711,573
Participación de los trabajadores	-9,652	-20,638	-28,066	-32,371	-33,532	-42,694
Impuesto a la Renta	-47,454	-101,468	-137,989	-159,160	-164,866	-209,914
Utilidad (Perdida) Neta al 31/12	103,756	221,854	301,706	347,993	360,470	458,964

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 22. Flujo de caja proyectado 2019-2023 sin plan estratégico

Cálculo del **Valor Terminal**: $VR = CF_n \times (1+g) / (K-g)$

Donde:

K: Tasa de descuento

g: crecimiento constante

Con: flujo de caja para el último periodo

FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023	Valor Terminal
INGRESOS						
Ventas netas	2,580,095	2,805,395	2,909,776	3,019,963	3,271,348	
EGRESOS						
Costo de inversión	- 562,800	- 844,200	- 703,500	- 703,500	- 844,200	
Costos de Ventas	-903,258	-939,644	-978,974	-1,027,986	-1,071,577	
Gastos de Ventas	-228,205	-234,969	-241,935	-249,111	-256,502	
Gastos de administración	-638,447	-674,237	-671,837	-678,353	-714,772	
Impuesto a la renta	-116,426	-160,334	-178,479	-184,282	-233,477	
FC ECONOMICO	130,960	-47,988	135,051	176,731	150,820	1,359,274
FINANCIAMIENTO						
Préstamo	562,800	844,200	703,500	703,500	844,200	
-Amortización	- 562,800	- 844,200	- 703,500	- 703,500	- 844,200	
-Interés y Otros	- 45,121	- 67,681	- 56,401	- 56,401	- 67,681	
-Ahorro fiscal	13,536	20,304	16,920	16,920	20,304	
FC FINANCIERO	99,375	-95,364	95,570	137,251	103,444	710,316
Resumen	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
FCE	130,960	- 47,988	135,051	176,731	1,510,095	
FCF	99,375	- 95,364	95,570	137,251	813,761	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Escenario 2: Estado de resultados con plan estratégico (ver Tabla 23) y flujo de caja proyectado con plan estratégico (ver Tabla 24).

Tabla 23. Estado de resultados proyectado 2019-2023 con plan estratégico

ESTADO DE RESULTADOS	PROYECCION					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operacionales						
Ventas netas (Ingresos operacionales)	2,272,923	2,405,895	2,624,257	2,858,521	3,113,939	3,387,156
Reventa	87,100	0	160,800	241,200	201,000	321,600
Otros ingresos Licitaciones	-	211,894	423,788	423,788	423,788	423,788
Ahorro en infracciones		72,177	78,728	85,756	93,418	101,615
Total de Ingresos Brutos	2,360,023	2,689,966	3,287,573	3,609,265	3,832,145	4,234,159
Costo de Ventas	-896,768	-779,887	-890,713	-950,141	-1,014,083	-1,090,304
Utilidad Bruta	1,463,255	1,910,078	2,396,860	2,659,124	2,818,062	3,143,856
Gastos de Ventas	-221,639	-228,205	-239,969	-246,935	-254,111	-261,502
Gastos de Administración	-603,250	-759,522	-794,648	-825,470	-841,070	-869,241
Depreciación	-422,100	-534,660	-703,500	-731,640	-759,780	-816,060
Utilidad Operativa	216,267	387,691	658,744	855,079	963,101	1,197,053
Ingresos Financieros	996	996	996	996	996	996
Gastos financieros	-56,401	-90,241	-67,681	-78,961	-56,401	-112,802
Resultado antes de participación y del impuesto a la renta	160,862	298,446	592,059	777,114	907,696	1,085,247
	7%					
Participación de los trabajadores	-9,652	-17,907	-35,524	-46,627	-54,462	-65,115
Impuesto a la Renta	-47,454	-88,041	-174,657	-229,248	-267,770	-320,148
Utilidad (Perdida) Neta al 31/12	103,756	192,497	381,878	501,238	585,464	699,984

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 24. Flujo de caja proyectado 2019-2023 con plan estratégico

FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023	Valor Terminal
INGRESOS						
Ventas netas (Ingresos operacionales)	2,689,966	3,287,573	3,609,265	3,832,145	4,234,159	
EGRESOS						
Costo de inversión	-1,125,600	-844,200	-984,900	-844,200	-1,407,000	
Costos de Ventas	-779,887	-890,713	-950,141	-1,014,083	-1,090,304	
Gastos de Ventas	-228,205	-239,969	-246,935	-254,111	-261,502	
Gastos de administración	-759,522	-794,648	-825,470	-841,070	-869,241	
Impuesto a la renta	-116,307	-197,623	-256,524	-288,930	-359,116	
FC ECONOMICO	-319,556	320,421	345,295	589,751	246,997	2,226,068
FINANCIAMIENTO						
Prestamo	1,125,600	844,200	984,900	844,200	1,407,000	
-Amortización	-1,125,600	-844,200	-984,900	-844,200	-1,406,999	
-Interes y Otros	-90,241	-67,681	-78,961	-56,401	-112,802	
-Ahorro fiscal	27,072	20,304	23,688	16,920	33,840	
FC FINANCIERO	-382,725	273,044	290,023	550,271	168,036	1,153,850
Resumen	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
FCE	-319,556	320,421	345,295	589,751	2,473,065	
FCF	-382,725	273,044	290,023	550,271	1,321,886	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Realizando un análisis comparativo de los flujos de caja proyectados con plan y sin plan, se calcula el flujo de caja incremental económico, considerando como tasa de descuento el WACC, equivalente a 14.43%, se obtiene un valor actual neto (VAN) incremental de S/ 869,325 y una tasa interna de retorno (TIR) incremental de 77% (ver Tabla 25).

Tabla 25. Flujo de caja incremental económico

Resumen	0	1	2	3	4
	2019	2020	2021	2022	2023
Sin Plan	130,960	-47,988	135,051	176,731	1,510,095
Con Plan	-319,556	320,421	345,295	589,751	2,473,065
Diferencia	-450,516	368,409	210,244	413,020	962,970

VAN	869,325
TIR	77%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el flujo de caja incremental financiero, considerando como tasa de descuento el COK, equivalente al 18%, se obtiene un valor actual neto (VAN) incremental de S/ 483,225 y una tasa interna de retorno (TIR) incremental de 60%; por ello, la implementación del plan es conveniente para la empresa, bajo la situación que actualmente se encuentra Transpoma (ver Tabla 26). Si bien el primer año sale negativo por las inversiones, el flujo proyectado para los próximos años es positivo y representa una oportunidad de negocio para la empresa.

Tabla 26. Flujo de caja incremental financiero

Resumen	0	1	2	3	4
	2019	2020	2021	2022	2023
Sin Plan	99,375	-95,364	95,570	137,251	813,761
Con Plan	-382,725	273,044	290,023	550,271	1,321,886
Diferencia	-482,100	368,409	194,452	413,020	508,126

VAN	483,225
TIR	60%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La implementación de las políticas de gobierno corporativo permitirá dar autonomía a las áreas y empoderamiento al personal, asimismo, se contará con indicadores para la toma de decisiones.
- La implementación de un sistema de gestión en línea permitirá una reducción de tiempos en las áreas de operaciones y comercial, esto permitirá mejorar la satisfacción del cliente.
- Se identificó una oportunidad de generar nuevos ingresos a través de la reventa de vehículos y la participación en licitaciones, lo cual permitirá un incremento del número de servicios en promedio de 16% y un volumen de ventas de 28% (soles).
- El sector al que se orienta, en este caso minería, tiene una oportunidad de crecimiento que la empresa debe aprovechar; para ello, debe estar en la capacidad de crecer al mismo ritmo.
- A partir del análisis de la viabilidad del plan estratégico, este es rentable, a pesar de que en el primer año los resultados sean negativos por la inversión realizada, debido a que genera un VAN incremental positivo (S/ 483,225) y una TIR alta (60%).

2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa implemente una política de gobierno corporativo, pues, a través de ella, contará con una estructura sólida que permita establecer y cumplir sus objetivos, potenciar su crecimiento, fomentar la confianza de los accionistas, y asegurar la sostenibilidad del negocio.
- Es esencial la participación del dueño como promotor de las políticas de gobierno corporativo y quien impulse al equipo en su aceptación.
- Adelantar la compra de vehículos para el año cuatro.
- Se recomienda que la empresa implemente de manera recurrente la ejecución de un plan estratégico que le permita evolucionar y adaptarse a los cambios de su entorno.
- Se recomienda cambiar el mix de clientes para que la empresa no dependa del sector minero.
- Pese a que existen varios aspectos de mejora, se ha priorizado la necesidad del cambio organizacional como primera etapa a fin de contar con una base sólida que soporte las demás iniciativas.

Bibliografía

- Álvarez, Javier (2017). *Hábitos, usos y actitudes hacia el Internet*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). *Guía Metodológica de la Nota Semanal*. Lima: BCRP. Fecha de consulta: 18/11/2018. Disponible en:
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-07.pdf>>
- Banco Mundial (2018). “Perú Panorama general”. En: *Banco Mundial*, 3 de marzo de 2018, fecha de consulta: 22/06/2018. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>
- BBVA Research (2017). “Perú: Sector Minero”. En: *BBVA Research*, noviembre de 2017, fecha de consulta: 10/07/2018. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-en-Peru_2017.pdf>
- David, Fred R, (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Deloitte (2018). *Monitoreo de las tendencias del 2018. Los 10 principales temas que forjarán la minería en el año venidero*. Londres: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Fecha de consulta: 20/11/2018. Disponible en:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/energy-resources/TTT2018_FINAL_WEB.PDF>
- Eiglier, Pierre y Langeard, Pierre (1987). *Servucción, el marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- El Comercio (2018). “¿Qué es el 5G y qué significará para ti y para tu celular?”. En: *Diario El Comercio*. 30 de junio de 2018. Fecha de consulta: 23/07/2018.
<<https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/moviles-5g-significara-celular-noticia-539322>>
- El Peruano (2017). “Plan Estratégico Nacional de Seguridad Vial”. En: *El Peruano*. 8 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 25/07/2018.
<https://elperuano.pe/NormasElperuano/2017/09/08/1563111-1/1563111-1.htm>
- Gestión (2019). “Riesgo país de Perú baja un punto básico y cierra en 98 puntos básicos”. En: *Gestión*. 5 de abril de 2019. Fecha de consulta: 5/04/2019.
<<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-punto-basico-cierra-98-puntos-basicos-263495>>
- Guerras, Luis Á. y Navas, José E. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. 2ª ed. Navarra: Editorial Civitas.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018a). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. Diciembre 2017 – Mayo 2018. Informe Técnico N° 04*. Lima: INEI. Fecha de consulta: 20/10/2018. Disponible en: <<https://sociologiaenlaunfsc.files.wordpress.com/2018/09/boletin-percepcion-gobernabilidad-julio-2018.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018b). “Estadísticas. Economía”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, fecha de consulta: 20/11/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2017). *El valor agregado de la minería en el Perú*. [En línea]. Perú: Instituto Peruano de Economía. Fecha de consulta: 21/07/2018. Disponible en: <<http://www.ipe.org.pe/portal/el-valor-agregado-de-la-mineria-en-el-peru/>>.

Ipsos (2018). “Evaluación de personalidades”. *Opinión Data. Resumen de Encuestas a la Opinión Pública*, año 18, número 233, p. 2. Fecha de consulta: 22/10/2018. <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-07/opinion-data-julio-2018.pdf>>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). “Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021”. En: *Ministerio de Economía y Finanzas*, 27 de abril de 2018, fecha de consulta: 01/07/2018. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [Minem] (2018). “Perú: Cartera de proyectos de construcción de mina 2018”. En: *Ministerio de Energía y Minas*, 31 de octubre de 2018, fecha de consulta: 15/01/2019. <<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2018/CM2018-2.pdf>>

Mintzberg, Henry (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Ariel.

Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú [OCM] (2017). “21° Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú – Reporte Segundo Semestre 2017. Reporte Semestral”. En: *Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú*, fecha de consulta: 28/06/2018. <<http://conflictosmineros.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/Revista-Informe-de-Conflictos-Mineros-VI-2.pdf>>.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] (2019). *Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SE@CE)*. Buscador de procesos de selección, periodo de 1/01/2018 al 31/12/2018. Fecha de consulta: 5/03/2019. <<http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin] (2017). *Reporte de Análisis Económico Sectorial. Sector Minería. Efecto del fin del súper ciclo de las materias primas en el desempeño de las mineras peruanas. Diciembre 2017*. Lima: Osinergmin. Fecha de consulta: 25/07/2018. Disponible en:

<http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Diciembre-2017-GPAE-OS.pdf>

Porter, Michael E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Patria.

Porter, Michael E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. Ciudad de México: Patria.

Red Liberal América Latina (2017). “Una mirada liberal - Corrupción”. En: *Red Liberal América Latina*, fecha de consulta: 15/10/2018. <<http://reial.org/biblioteca/libro/corrupcion>>

RPP Noticias (2017). “MEM: Un empleo minero genera hasta 7 puestos de trabajo indirectos”. Sección Economía. En: *RPP Noticias*. 19 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 26/06/2018. <<http://rpp.pe/economia/economia/mem-un-empleo-minero-genera-hasta-7-puestos-de-trabajo-indirectos-noticia-1077553>>

Robinson, Richard B., y Pearce, John (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. 9ª ed. Boston: McGraw-Hill.

Secretaría de Gestión Social y Diálogo (2018). *Willaqniki*. Lima: Secretaría de Gestión Social y Diálogo.

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] (2018). “Boletín Estadístico Mensual Minería 2018. Sección Minería”. En: *Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía*, agosto de 2018, fecha de consulta: 26/09/2018. <<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5302-boletin-estadistico-mensual-minero-junio-2018.html>>

Tranding View (2018). “Futuros cobre”. En: *Tranding View*. Fecha de consulta: 10/11/2018. <<https://es.tradingview.com/chart/?symbol=COMEX%3AHG1!>>

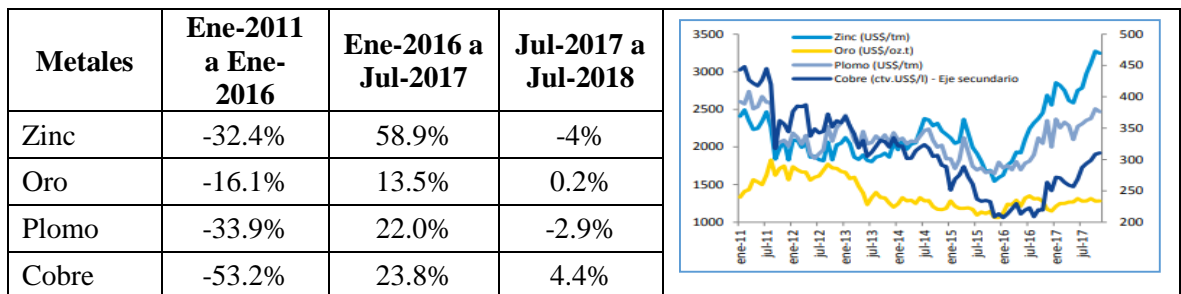
Anexos

Anexo 1. Variación del precio del cobre (mayo 2018 – octubre 2018)



Fuente y elaboración: Trading View, 2018.

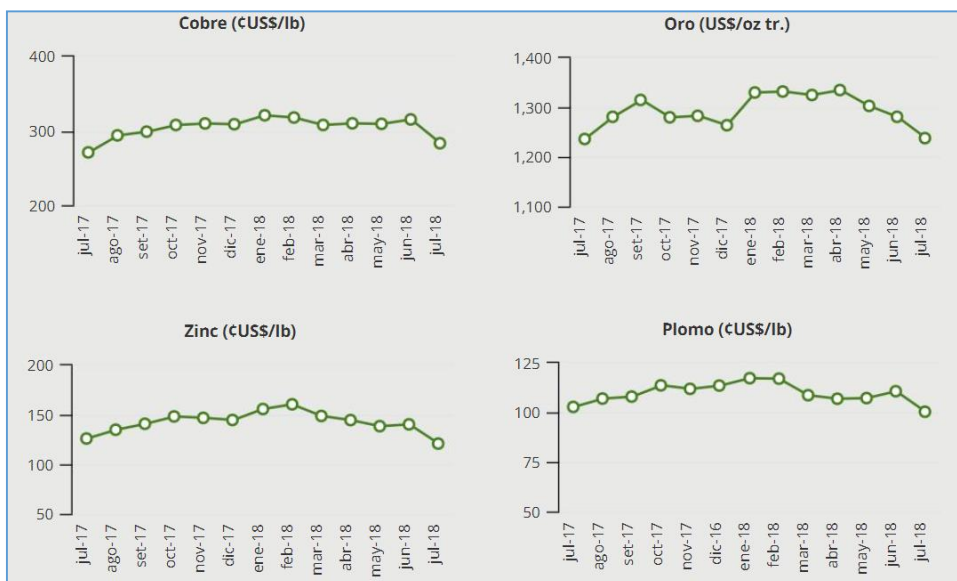
Anexo 2. Variación del precio de los principales metales en los últimos siete años



Fuente: Osinergmin, 2018; BCRP, 2018.










Elaboración: Propia.

Anexo 3. Variación del precio de los principales metales en los últimos doce meses



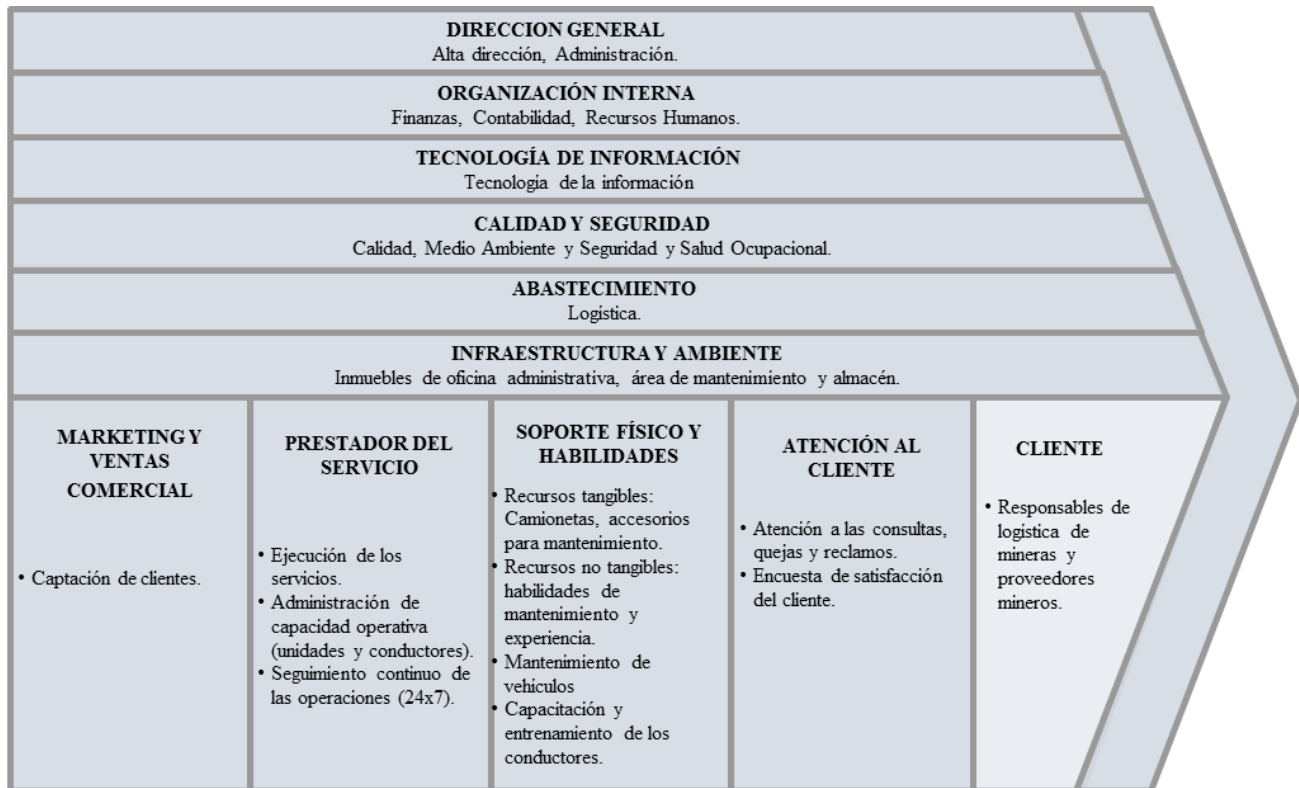
Fuente: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2018.

Anexo 4. Modelo de negocio actual

 Asociaciones Clave <ul style="list-style-type: none"> • Concesionarios de Toyota • Proveedores de venta de repuestos. • Empresas de mantenimiento vehicular. • Proveedores de combustible. 	 Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y entrenamiento de conductores. • Planeamiento de unidades y conductores. • Mantenimiento de vehículos. • Ejecución de servicio a tiempo. • Seguimiento continuo de las operaciones (24x7). • Atención a las consultas, quejas y reclamos 	Propuesta de Valor  <p>Garantizar un viaje seguro, oportuno y efectivo, contando con personal altamente calificado, lo cual se refleja en su indicador de “cero siniestralidad”</p>	 Relación con los Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado. • Soporte a los usuarios. • Calificaciones del servicio. 	 Segmento de Clientes <p><u>Sectores</u> Empresas mineras Proveedores mineros</p> <p><u>Geografía</u> Centro y Sur del Perú.</p>								
	 Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Conductores capacitados. • Flota de vehículos. • Espíritu emprendedor del dueño. • Certificado de homologación. • Reputación de marca. 		 Canales <p>% Mix</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefónico 20% • Correo 80% • Web 0% 									
 Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Conductores. • Vehículos • Combustible • Gastos administrativo • Sueldos Fijos • Gastos operativos 		 Fuente de ingresos <table border="0"> <tr> <td>• Ingreso por tipo de servicio:</td> <td style="text-align: right;">% Ingreso</td> </tr> <tr> <td>• Maquina Seca (vehículo)</td> <td style="text-align: right;">8%</td> </tr> <tr> <td>• Servicio parcial (vehículo y conductor)</td> <td style="text-align: right;">40%</td> </tr> <tr> <td>• Servicio completo (vehículo, conductor, combustible y otros)</td> <td style="text-align: right;">52%</td> </tr> </table>			• Ingreso por tipo de servicio:	% Ingreso	• Maquina Seca (vehículo)	8%	• Servicio parcial (vehículo y conductor)	40%	• Servicio completo (vehículo, conductor, combustible y otros)	52%
• Ingreso por tipo de servicio:	% Ingreso											
• Maquina Seca (vehículo)	8%											
• Servicio parcial (vehículo y conductor)	40%											
• Servicio completo (vehículo, conductor, combustible y otros)	52%											

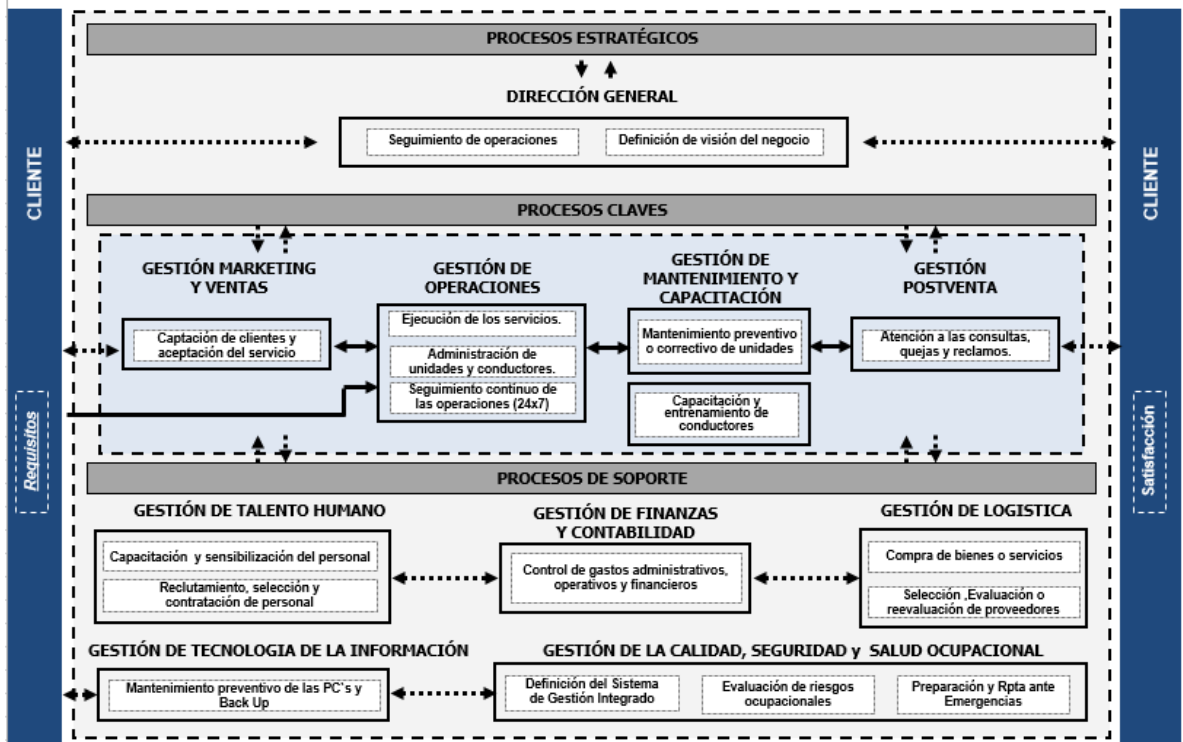
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Cadena de valor actual de Transpoma



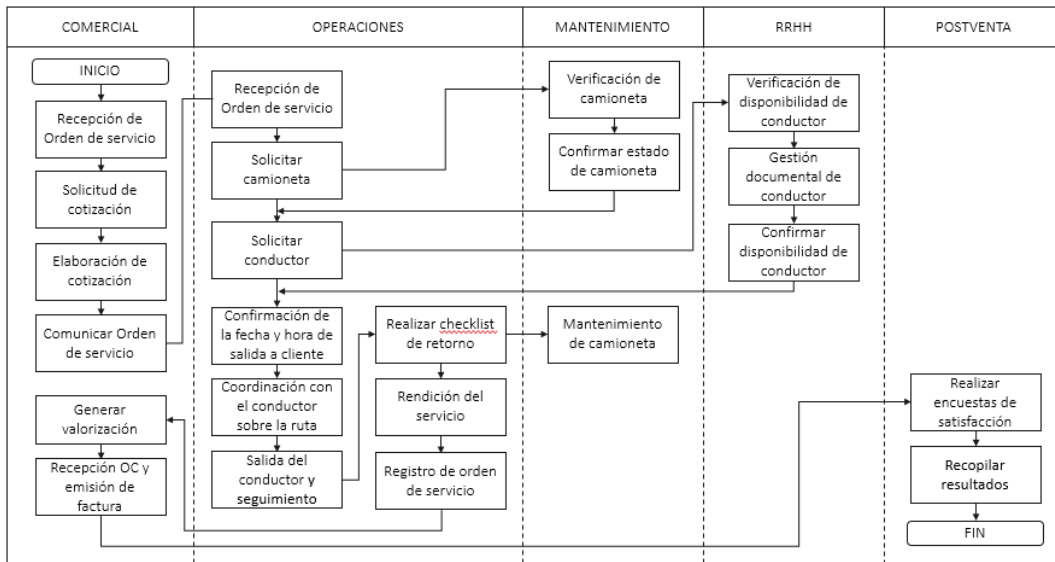
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Mapa de procesos actual de Transpoma - Nivel 1



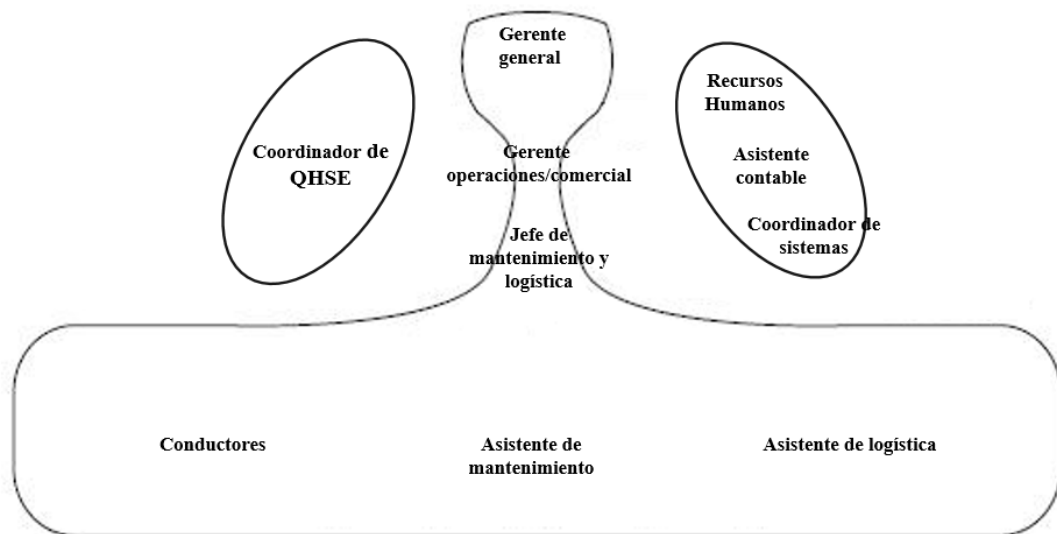
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Flujo de procesos



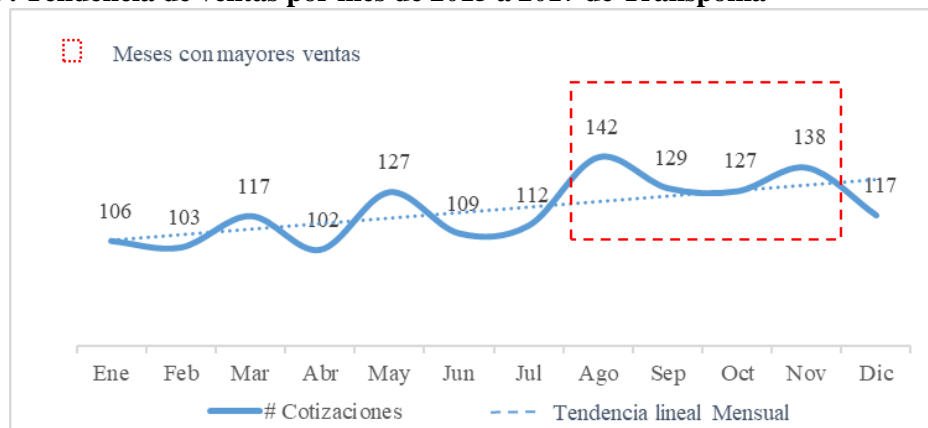
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Configuración empresarial maquinal actual



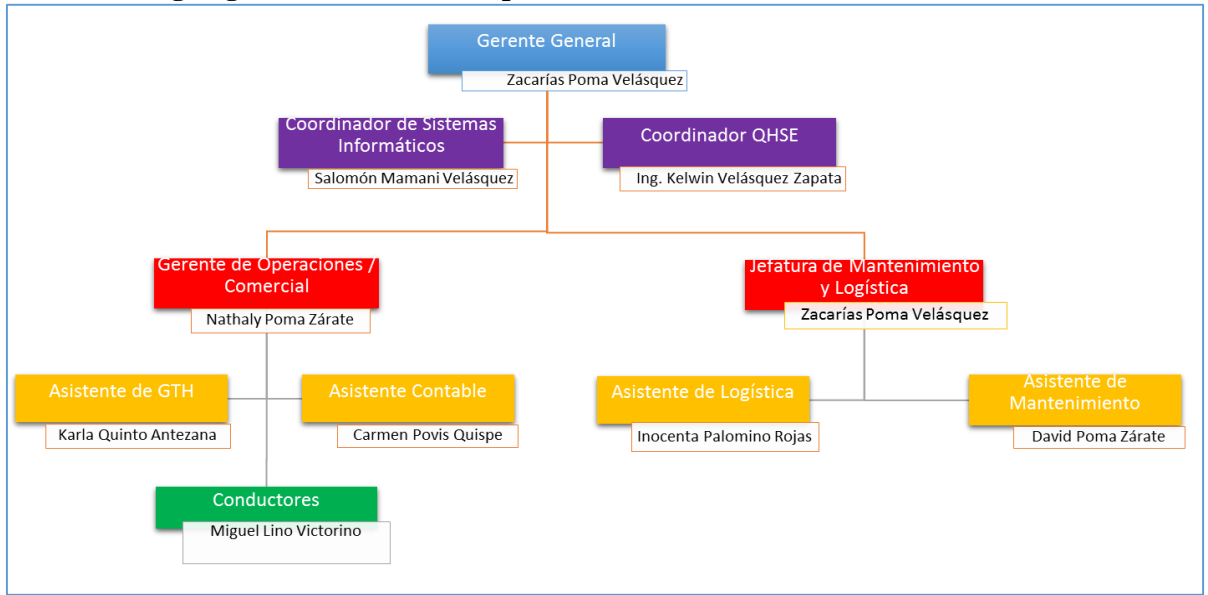
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 9. Tendencia de ventas por mes de 2015 a 2017 de Transpoma



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Organigrama actual de la empresa



Fuente y elaboración: Transpoma, 2017.

Anexo 11. Diagrama de flujo comercial actual de Transpoma

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ATENCIÓN DE COTIZACIONES				
ACTIVIDAD	SIMBOLO	TIEMPO (minutos)	AREA RESPONSABLE	
1	Recepción de OT	5	Comercial	
2	Verificar los servicios, frecuencia, volumen	10	Comercial	
3	Envío a gerencia de solicitud de cotización	5	Comercial	
4	Elaboración de cotización	25	Comercial	
5	Espera de confirmación de cotización	10	Comercial	
6	Comunicar hoja de servicio a operaciones	5	Comercial	
TIEMPO TOTAL (minutos)		60		

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE VALORIZACIÓN Y LIQUIDACIÓN				
ACTIVIDAD	SIMBOLO	TIEMPO (minutos)	AREA RESPONSABLE	
7	Generar valorización al cliente	15	Comercial	
8	Enviar valorización al cliente	5	Comercial	
9	Recibir orden de compra	5	Comercial	
10	Emisión de factura de servicio	5	Comercial	
11	Liquidación del servicio	15	Comercial	
TIEMPO TOTAL (minutos)		45		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 12. Cartera de proyectos de construcción de mina, según ubicación del proyecto



Fuente: Ministerio de Energía y Minas [MEM], 2018.



Fuente: Ministerio de Energía y Minas [MEM], 2018.

Anexo 13. Diagrama de flujo de operaciones actual de Transpoma

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO OPERATIVO ACTUAL								
ACTIVIDAD		SIMBOLO				TIEMPO (minutos)	ÁREA RESPONSABLE	
1	Recepción de hoja de servicio	○	→	▽	D	□	3	Operaciones
2	Solicitud de camioneta	○	→	▽	D	□	5	Operaciones
3	Solicitud de conductor	○	→	▽	D	□	5	Operaciones
4	Confirmación de estado de camioneta	○	→	▽	D	□	20	Mantenimiento
5	Gestión documental de conductor (permisos)	○	→	▽	D	□	10	RRHH
6	Confirmación de fecha y hora de salida al cliente	○	→	▽	D	□	5	Operaciones
7	Coordinación con el conductor sobre la ruta	○	→	▽	D	□	30	Operaciones/Conductor
8	Salida de camioneta	○	→	▽	D	□	30	Operaciones/Conductor
9	Registro en el sistema de hoja de servicio	○	→	▽	D	□	20	Operaciones
10	Realizar <i>check-list</i> de retorno de camioneta	○	→	▽	D	□	30	Operaciones/Conductor
11	Solicitud de mantenimiento de camioneta	○	→	▽	D	□	5	Operaciones
12	Rendición del servicio (trayecto, gastos y otros) por parte del conductor	○	→	▽	D	□	30	Operaciones/Conductor
13	Registrar la hoja de servicio final	○	→	▽	D	□	30	Operaciones
TIEMPO TOTAL (minutos)						223		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 14. Estado de resultados Transpoma (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas netas (ingresos operacionales)	1,276,760	2,194,322	2,199,042	1,972,884	2,111,923
Reventa	87,100	43,550	43,550	87,100	87,100
Total de Ingresos Brutos	1,363,860	2,237,872	2,242,592	2,059,984	2,199,023
Costo de ventas (operacionales)	-655,167	-1,396,381	-1,277,288	-843,718	-868,179
Otros costos operacionales	-	-	-	-	-
Total costos operacionales	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	708,693	841,490	965,303	1,216,265	1,330,844
Gastos de ventas		-169,622	-194,920	-212,862	-214,717
Gastos de administración	-567,435	-477,646	-511,935	-654,213	-715,140
Depreciación	-48,821	-50,290	-83,753	-174,934	-227,183.41
Otros gastos		-	-	-	-
Utilidad Operativa	92,437	143,932	174,696	174,256	173,804
Ingresos financieros	483	2,001	680	2,452	967
Gastos financieros	-5,567	-15,079	-22,940	-43,074	-76,930
Resultado antes de participación y del impuesto a la renta	87,353	130,854	152,436	133,634	97,841
Participación de los trabajadores	-4,368	-6,543	-	-7,182	-5,870
Impuesto a la renta	-25,704	-37,293	-42,982	-38,229	-28,863
Utilidad (Pérdida) Neta al 31 de diciembre	57,281	87,018	109,454	88,223	63,107

Fuente: Transpoma, 2017.

Elaboración: Propia.

Anexo 15. Balance General de Transpoma (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017		2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	86,777	141,216	156,776	217,065	273,619	Sobregiros Bancarios	-				
Inversiones Financieras	-					Tributos y Aportes al sistema de Pensiones	47,661	45,221	64,562	60,090	35,372
Cuentas por cobrar Comerciales (neto)	152,603	476,457	371,106	285,371	397,171	Cuentas por pagar comerciales	4,460	85,237	296,277	9,893	50,437
Otras cuentas por cobrar a Partes Rela	-					Otras cuentas por pagar a partes Relacionadas	-	198,014		9,183	37,878
Otras cuentas por cobrar (neto)	500		45,881	5,166	2,500	Obligaciones Financieras	402,008	51,637	386,444	1,118,282	367,080
Gastos Contratados por Anticipado	153,932	256,916				Otras cuentas por Pagar	98,177	143,600		313,442	
Existencias (neto)	-		391,843	98,730	53,798	Provisiones	-				
Otros Activos	-		34,424			Pasivos Mantenidos para la venta					
	393,812	874,589	1,000,030	606,332	727,088		552,306	523,709	747,283	1,510,890	490,767
	93.0%	131.3%	110.1%	29.8%	31.5%						
ACTIVOS NO CORRIENTES						PASIVOS NO CORRIENTES					
Inversiones Financieras	-					Obligaciones Financieras	-	461,588	111,499	-	738,495
Cuentas por Cobrar Comerciales	-					Cuentas por pagar comerciales	-			-	
Otras cuentas por cobrar a Partes Relacionadas	-					Otras cuentas por pagar a partes Relacionadas	-			-	
Otras cuentas por cobrar	-					Pasivos por Impuesto a la renta y Particip.	-			-	
Existencias (neto)	-					Otras cuentas por pagar	-	200,000	762,230	-	639,145
Inversiones Inmobiliarias	-					Provisiones	-			-	
Inmuebles, Maquinarias y Equipo (neto)	391,304	587,964	860,725	1,881,961	2,123,006	Ingresos Diferidos (netos)	-			-	
Activos intangibles (neto)	-						-	661,588	873,729	-	1,377,640
Activos por impuesto a la Renta y Partici.	32,294	77,924		155,068	185,303						
Otros Activos	-		47,169			PASIVOS	552,306	1,185,297	1,621,012	1,510,890	1,868,407
	423,598	665,888	907,894	2,037,029	2,308,309						
						PATRIMONIO NETO					
						Capital	98,100	98,100	98,100	938,100	938,100
						Capital Adicional					
						Resultados no Realizados					
						Reservas legales					
						Otras reservas					
						resultados acumulados	109,723	170,062	79,358	96,148	152,086
						Resultados del ejercicio	57,281	87,018	109,454	98,223	76,804
						Diferencias de Conversión					
							265,104	355,180	286,912	1,132,471	1,166,990
ACTIVOS	817,410	1,540,477	1,907,924	2,643,361	3,035,397	PASIVOS + PATRIMONIO	817,410	1,540,477	1,907,924	2,643,361	3,035,397

Fuente: Transpoma, 2017.

Elaboración: Propia.

Anexo 16. Modelo de encuesta de satisfacción Transpoma

Con la finalidad de mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes, hemos elaborado la siguiente encuesta para lo cual agradeceremos a ud. se sirva responderla de forma sincera.

Nota:

La calificación es la siguiente: ☹= **malo** 😐= **regular** 😊= **bueno** 👍= **muy bueno**

Conteste las siguientes preguntas marcando con una "X" en los casilleros de acuerdo con los criterios indicados

Marqué con una X su nivel de Satisfacción, al frente de cada pregunta

		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
ELEMENTOS TANGIBLES	P.1	☹	😊	☺	👍
	P.2				
	P.3				
FIABILIDAD	P.4	☹	😊	☺	👍
	P.5				
	P.6				
	P.7				
	P.8				
CAPACIDAD DE RESPUESTA	P.9	☹	😊	☺	👍
	P.10				
	P.11				
	P.12				
	P.13				
SEGURIDAD	P.14				
	P.15	☹	😊	☺	👍
	P.16				
EMPATIA	P.17				
	P.18	☹	😊	☺	👍
	P.19				
	P.20				
	P.21				
	P.22				
¿Qué atributos valora más como Cliente?					
TANGIBILIDAD	p.23	Servicio (vehículo, equipamiento, conductores, etc.)			
CONFIABILIDAD	p.24	La confiabilidad del servicio			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	p.25	Capacidad de respuesta			
SEGURIDAD	p.26	Seguridad del servicio			
EMPATIA	p.27	Atención recibida por la empresa			
P.28 ¿Recomendaría los servicios de TRANSPOMA?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 17. Análisis por componente de la nueva misión de Transpoma

N°	Componente	Análisis de la empresa TRANSPOMA
1	Cliente-consumidores	Se indica de manera muy general: “nuestros clientes ”. Se propone: “nuestros clientes mineros y proveedores mineros ”
2	Servicios	Se indica de manera muy general: “brindar un servicio”. Se propone: “servicio de transporte de personas ”.
3	Mercados	No se indica. Se propone: “ ubicados en las zona centro y sur del Perú ”.
4	Tecnologías	No se indica. Se propone: “(...) uso de la tecnología (...)”.
5	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No se indica. Se propone: “(...) procesos eficientes (...)”.
6	Filosofía de la organización	Se indica: “especializado en atender los requerimientos de nuestros clientes”.
7	Autoconcepto de la organización	Se indica: “servicio de calidad ”. Se propone: “ con calidad y de manera confiable buscando la cero siniestralidad ”
8	Preocupación por la imagen pública	Se indica: “respetando las comunidades y cuidando nuestro medio ambiente”.
9	Preocupación por los empleados	Se propone: (...) “ contando con personal altamente capacitado y especializado ” (...)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 18. Análisis de la nueva visión de Transpoma

N°	Componente	Análisis de la empresa TRANSPOMA
1	Horizonte futuro	Se define: “ser una empresa líder”. Se propone: “ser una empresa reconocida”
2	Alcance geográfico	Se define: “a nivel nacional”
3	Ideología central	No se define. Se propone: “(...) brindando seguridad, empatía, profesionalismo, efectividad y calidad (...)”
4	Ventajas competitivas	Se define: “diferenciado por su excelencia operativa y su servicio especializado”

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 19. Matriz FODA cruzado completo

		ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
				ANÁLISIS EXTERNO			
				F1. Espíritu emprendedor de los dueños F2. Buen relacionamiento con los clientes potenciales F3. Reputación de la Marca F4. Certificado de Homologación F5. Experiencia de la empresa en el sector F6. Seguimiento continuo de las operaciones (24 x 7) F7. Atención a las consultas, quejas y reclamos F8. Capacitación y entrenamiento de los conductores F9. Siniestralidad cero F10. Conocimientos y habilidades de los empleados y conductores F11. Flota y equipamiento		D1. Gestión y administración del personal D2. Disponibilidad de insumos para el mantenimiento de la flota D3. Planeamiento de la capacidad operativa D4. Superposición de funciones D5. Planeamiento estratégico D6. Captación de clientes y proformas de servicios (Cotización del D7. Centralización en la toma de decisiones	
OPORTUNIDADES	O1	Bajo indicador de Riesgo-País a nivel Sudamérica.		F.O. Estrategia de ataque		D.O. Estrategia de orientación	
	O2	Crecimiento del PBI al cierre del 2018 (3,6%) y proyección de crecimiento de 4 a 4,6% (2019-2021).		1 Incrementar la visibilidad de la marca.		3 Generar eficiencia en costos.	
	O3	Generación de empleo indirecto		2 Incrementar la liquidez de la empresa.		4 Establecer un sistema de gestión integral de los procesos.	
	O4	Curva de experiencia de las empresas					
	O5	Demanda de servicios que garanticen calidad y					
	O6	Diferenciación de la empresa basado en la marca					
	O7	Existen proyectos de mejoras en infraestructura vial					
AMENAZAS	A1	Síntomas de corrupción incrustada en la sociedad		F.A. Estrategia defensiva		D.A. Estrategia de Supervivencia	
	A2	Coyuntura política, elecciones regionales y municipales.		5 Incursionar en nuevos mercados		7 Implementar políticas de gobierno corporativo	
	A3	Conflictos sociales		6 Generar nuevos ingresos			
	A4	Guerra Comercial EEUU y China: Caída de las exportaciones y el precio de las materias primas.					
	A5	Poder de negociación de los precios en los clientes					
	A6	Competidores más grandes en el sector.					
	A7	Diversidad de competidores.					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 20. Matriz PEYEA de Transpoma

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
5	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
6	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
7	Presión de los precios sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
-3.2857											
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
3.625											
FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Lealtad del cliente	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
5	Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
-3.8											
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
5	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
7	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
8	Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3.25											

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia.

Anexo 21. Perfil del asesor directivo

Asesor directivo

Perfil:

Administrador de empresas o ingeniero industrial, con conocimientos en el área administrativa, operaciones, financiera y contable, con más de tres años de experiencia en cargos gerenciales en empresas de servicios del sector minero o afines.

- Formación profesional: título universitario o bachiller universitario en Ingeniería Industrial o Administración. Con maestría en Administración de Negocios, Finanzas o afines
- Especialización: Planeamiento Estratégico, Finanzas
- Experiencia: cinco años desempeñando funciones gerenciales de preferencia en empresas de servicio del sector minero

Funciones y responsabilidades:

Participa de las decisiones con respecto a temas relacionados a planeación, organización, gestión comercial, operaciones, dirección y control de asuntos administrativos y/o financieros, las cuales cumplirán las normas y disposiciones legales.

1. Financiera: presupuesto, contabilidad y tesorería
2. Recursos humanos: perfil del personal
3. Operaciones: logística, compras y mantenimiento
4. Comercial: creación de oportunidades.

Busca lograr la óptima administración de los recursos de la empresa. Formará parte de la mesa directiva con voz y voto para la toma de decisiones.

Competencias:

- Visión de negocios
- Orientación a resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo para el cambio
- Negociación
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Compromiso y ética
- Capacidad de resolución de problemas.
- Habilidades gerenciales

Anexo 22. Reporte de licitaciones adjudicadas en el 2018 para el servicio de alquiler de camionetas tipo *pick up*

NOMBRE O SIGLA DE LA ENTIDAD	NOMENCLATURA	DESCRIPCIÓN DE OBJETO	MONEDA	VALOR ADJUDICADO
MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO - ADMINISTRACIÓN GENERAL	AS-SM-60-2018-VIVIENDA-OGA-UE-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA <i>PICK UP</i> DE DOBLE CABINA 4X4 PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, REGIÓN APURÍMAC	Soles	75,108
MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO - ADMINISTRACIÓN GENERAL	AS-SM-59-2018-VIVIENDA-OGA-UE-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA <i>PICK UP</i> DE DOBLE CABINA 4X4 PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, REGIÓN AYACUCHO	Soles	94,962
GOBIERNO REGIONAL DE CUSCO-AGRICULTURA	AS-SM-5-2018-GR/DRAC-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETAS 4X4, PARA EL PROYECTO "INSTALACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE CONTROL PARA ESTABLECER ÁREAS DE BAJA PREVALENCIA DE MOSCAS DE LA FRUTA EN SELVA Y CEJA DE SELVA DE LA REGIÓN DEL CUSCO"	Soles	48,000
GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA-TRANSPORTES	AS-SM-44-2018-DRTC/CS-2	SERVICIO DE ALQUILER DE CUATRO (04) CAMIONETAS 4X4 PARA LA ACTIVIDAD MANTENIMIENTO RUTINARIO DE LA RED VIAL DEPARTAMENTAL NO PAVIMENTADA-2018	Soles	100,000
REGION POLICIAL AYACUCHO - ICA	COMPRESM-3-2018-UERPA - I-1	ALQUILER DE CAMIONETA PARA EL SERVICIO DE TRASLADO DEL PERSONAL POLICIAL DE LA CIUDAD DE ICA - HUÁNUCO Y VICEVERSA	Soles	44,000
GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO SEDE CENTRAL	AS-SM-51-2018-GRA-SEDECENTRAL-2	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA 4X4 PARA LA SUPERVISIÓN DE LA META 123: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA ABRA TOCCTO-VILCASHUAMÁN TRAMO: CONSORCCOCHA-VILCASHUAMÁN	Soles	104,550
MTC-PROYECTO ESPECIAL DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE NACIONAL (PROVÍAS NACIONAL)	AS-SM-2-2018-MTC/20.UZAYA-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA 4X4 PARA EL TRANSPORTE DEL PERSONAL DE LA SUPERVISIÓN DEL MANTENIMIENTO RUTINARIO AF-2018 TRAMO: SAN FRANCISCO - SAMUGARI Y CHIQUINTIRCA - SAN MIGUEL DEL CORREDOR VIAL PE 28I: SAN FRANCISCO - SANTA ROSA - SAN MIGUEL/ UNIDAD ZONAL AYACUCHO.	Soles	42,500
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA Sede Central	AS-SM-27-2018-GRA-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA	Soles	92,400
MTC-PROYECTO ESPECIAL DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE NACIONAL (PROVÍAS NACIONAL)	AS-SM-1-2018-MTC/20-UZAMA-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA A TODO COSTO PARA EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO RUTINARIO DE LA CARRETERA: CHACHAPOYAS - MOLINOPAMPA - RODRIGUEZ DE MENDOZA - PUNTA DE CARRETERA.	Soles	119,988
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO	AS-SM-2-2018-MPHCO/OEC-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETA <i>PICK UP</i> DOBLE CABINA 4X4 PARA TRABAJOS DE SUPERVISIÓN A LOS CENTROS DE ATENCIÓN EN LAS MODALIDADES DE TRABAJO COMUNALES COMEDORES POPULARES GRUPO EN RIESGO Y PAN TBC DE PCA	Soles	46,540
SERVICIO NACIONAL DE CERTIFICACIÓN AMBIENTAL PARA LAS INVERSIONES SOSTENIBLES	CP-SM-1-2018--SENACE-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETAS PARA EL SENACE	Soles	378,000
DIRECCION DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ - PNP	AS-SM-4-2018-DIRECFIN-PNP-1	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONETAS PARA LA DIRSEEST PNP	Soles	180,000

Fuente: Licitaciones convocadas a través de la plataforma del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SE@CE) en el año 2018, para el servicio de alquiler de camionetas. Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), 2019.
Elaboración: Propia.

Anexo 23. Cálculo del WACC

Cálculo del **Beta apalancado** = Beta desapalancado $\times [1 + D/E \times (1-T)]$

Cálculo del **COK**: $COK = Rf + (Rm - Rf) \times \beta + Rp$

Cálculo del **WACC**: $WACC = COK \times E / (L+E) + Kd \times (1-T) \times L / (L+E)$

Impuesto a la renta (T)	30%
B desapalancado	0.9
Beta apalancado (B)	1.9
Tasa Libre de riesgo (Rf)	2.63%
Rendimiento del mercado (Rm)	9.00%
Prima por Riesgo (Rm-Rf)	6.37%
Riesgo Pais (RP)	1.06%
COK teórico	15.80%
COK real	18.00%
Kd	12.50%
E/(D+E)	61%
D/(D+E)	39%
WACC	14.43%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Nota biográfica

Carlos Daniel Cornejo Pinedo

Nació en Lima, el 16 de mayo de 1983. Es ingeniero de sistemas egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con más de once años de experiencia en diversas áreas como operaciones, inteligencia de negocios, planificación comercial y control de gasto comercial. Ha liderado diversos proyectos a nivel compañía tanto en el ámbito local como en el regional. Actualmente, se desempeña como ejecutivo *senior* en una empresa líder en Telecomunicaciones.

Jhovany Rafael Janampa Arroyo

Nació en Lima, el 7 de marzo de 1990. Es bachiller en Ingeniería Industrial egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un diplomado en Gestión y Mejora de Procesos de la Universidad Nacional de Ingeniería. Tiene más de cuatro años de experiencia en áreas comerciales en las cuales ha desarrollado análisis, evaluación y gestión de procesos comerciales en el sector de consumos y de telecomunicaciones. Actualmente, se desempeña como ejecutivo asociado en Telefónica del Perú en el área de planificación y *pricing* del segmento B2C.

Ana Catherine Villafuerte Cruz

Nació en Lima, el 26 de julio de 1977. Es contadora egresada de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con diplomados en la Universidad ESAN. Tiene más de diez años de experiencia en áreas de control de gestión y administración en una empresa del sector de telecomunicaciones. Inició un emprendimiento en el rubro alimenticio.

Rosario Almeyda Munayco

Nació en Lima, el 9 de julio de 1985. Es ingeniera industrial titulada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú. Cuenta con un Diplomado en Lean Supply Chain Management en la Universidad Esan y con estudios de especialización en Logística de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de nueve años de experiencia en cadena de suministro, control de gestión y riesgo crediticio en el sector privado. Actualmente, se desempeña como especialista de riesgo crediticio de Telefónica del Perú.

Rosa Isabel Díaz Poma

Nació en Lima, el 7 de junio de 1985. Es ingeniera de sistemas titulada de la Universidad Nacional Federico Villarreal y miembro ordinario del Colegio de Ingenieros del Perú. Tiene más de seis años de experiencia liderando equipos en el desarrollo de oportunidades para las entidades del Estado. Ha manejado diversos proyectos de índole nacional e internacional. Actualmente, se desempeña como ingeniero *senior* en la Gerencia de Licitaciones de Telefónica del Perú.