

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Análisis Situacional para la gestión de un desarrollo estratégico en el
Consortio de Transportista de la Provincia de Islay**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Camargo Cuadros, Mijael Rodolfo

Cárdenas Silva, Luis Leopoldo

para optar el Título Profesional de

Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Dr. Ugarte Concha ,Ángel

Arequipa- Perú

2019



Universidad Católica de Santa María

(51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:1350

AREQUIPA - PERÚ

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 061-EPAE-2019

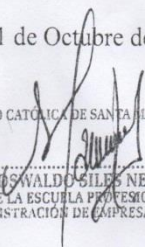
Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. MARCO TICONA ZUÑIGA y Dr. ANGEL UGARTE CONCHA en relación al Borrador de Tesis Titulado: “ANALISIS SITUACIONAL PARA LA GESTION DE UN DESARROLLÓ ESTRATEGICO EN EL CONSORCIO DE TRANSPORTISTAS DE LA PROVINCIA DE ISLAY” Presentado por los señores bachilleres: CAMARGO CUADROS MIJAEL RODOLFO y CARDENAS SILVA LUIS LEOPOLDO.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señores bachilleres: CAMARGO CUADROS MIJAEL RODOLFO y CARDENAS SILVA LUIS LEOPOLDO; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 01 de Octubre de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA


.....
Dr. MARIO OSVALDO SILES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Dedicatorias

Mijael

A mis Padres,

Por el apoyo incondicional y confianza que me han dado durante el transcurso de mi vida son las personas a las que más admiro y valoro en este mundo.

A mi Familia,

A mi hermano gracias por estar a mi lado en cada momento, a mi abuela por su cariño incondicional y a la memoria de mis abuelos que desde el cielo guían mis pasos hacia un futuro mejor.

Luis

A Dios,

Por darme las oportunidades que hoy en día no desaproveche, y por la paciencia y sabiduría que hacen que uno tome las mejores decisiones

A mis padres,

Por su apoyo incondicional desde el primer día, son la razón principal de mi constancia y mi sentido de compromiso hacia este gran trabajo de tesis

A mi pareja,

Por darme consejos y encaminarme hacia el objetivo deseado, siempre presionándome y exhortándome a ser una mejor persona todos los días.

Agradecimientos

Queremos agradecer por medio del presente trabajo de tesis:

A nuestros docentes de la Universidad Católica Santa María que nos hicieron querer y apasionarnos por esta carrera, en busca de ser mejores profesionales cada día

A nuestros compañeros y amigos con quienes aprendimos a valorar lo importante de la vida universitaria

A los colaboradores de la empresa COTRAPIS S.R.L. que brindaron su apoyo en la recopilación de información para el desarrollo del análisis situacional de la organización,

Finalmente agradecemos a todas las personas que contribuyeron en el desarrollo del presente proyecto de tesis.

Resumen

El siguiente desarrollo de tesis tiene como principal objetivo realizar un análisis situacional del entorno externo e interno de la empresa Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay S.R.L. con la finalidad de proponer un modelo de desarrollo estratégico mediante la utilización de herramientas de planeación estratégica.

De este modo el presente trabajo de tesis está dividido en tres capítulos en los cuales en los capítulos 1 y 2 se realiza el planteamiento de la investigación a realizar y lo que se desea investigar, así como las herramientas que se utilizarán para la investigación.

Posteriormente en el capítulo 3 se presentan los resultados de la investigación, dividiendo este capítulo en ocho apartados.

En la primera parte del capítulo tres damos un breve resumen de la empresa, y se elabora los lineamientos estratégicos para la empresa como lo son la misión, visión, código de ética y valores de esta manera se diseñan las bases para el desarrollo del proceso estratégico.

La parte dos y tres de capítulo tres contiene lo relacionado al análisis situacional de la empresa en decir el entorno externo a través de las herramientas de análisis PESTE y Porter y el entorno interno mediante la herramienta de análisis AMOFHIT, de esta manera en este análisis se detectaron los factores críticos para la organización evaluando los mismos mediante las matrices MPC, MPR, EFE y EFI.

Posteriormente en la parte cuatro mediante el uso de la misión y visión planteadas, así como de los principios cardinales e intereses organizacionales se plantean los objetivos de largo plazo para organización.

La elaboración y selección de estrategias está relacionada a la parte cinco y seis del capítulo tres, ya que es aquí donde se hace uso del análisis matricial elaborando un total de dieciséis estrategias las cuales posteriormente son

evaluadas por las matrices de decisión estratégica, matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, matriz de Rumelt y finalmente la matriz de Ética obteniendo de esta manera las estrategias retenidas y de contingencia.

Finalmente, en la parte siete del capítulo 3 por se plantea la implementación de las estrategias propuestas para la organización mediante la aplicación de políticas, asignación de recursos, modelo de la estructura organizacional, y control de las misma mediante el tablero de control balanceado.

El apartado final del capítulo tres muestra el plan estratégico integral con la finalidad de tener una visión amplia de todo el proceso de desarrollo estratégico formulado.

De esta manera con los resultados de la investigación se redactan las conclusiones dando respuesta a los objetivos planteados al iniciar la investigación, así mismo se redactan las recomendaciones para la implementación del proceso de desarrollo estratégico para la empresa.

Palabras Clave: Análisis Situacional, Plan Estratégico, Gestión del Desarrollo.

Abstract

The following thesis development has as main objective to carry out a situational analysis of the external and internal environment of the company Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay S.R.L. with the proposal to propose a strategic development model through the use of strategic planning tools.

In this way the present thesis work is divided into three chapters in which in chapters 1 and 2 the approach to the research to be carried out and what you want to investigate is carried out, as well as the tools that will be used for the research.

Later in Chapter 3 the results of the investigation are presented, dividing this chapter into eight sections.

In the first part of chapter three we give a brief summary of the company, and we elaborate the strategic guidelines for the company such as the mission, vision, code of ethics and values in this way the bases for the development of the strategic process are designed.

Part two and three of chapter three contains what is related to the situational analysis of the company in saying the external environment through the PESTE and Porter analysis tools and the internal environment through the AMOFHIT analysis tool, in this way in this analysis Critical factors for the organization are detected by evaluating them using the matrices MPC, MPR, EFE and EFI.

Subsequently in part four, through the use of the mission and vision raised, as well as the cardinal principles and organizational interests, the long-term objectives for the organization are raised.

The elaboration and selection of strategies is related to part five and six of chapter three, since it is here that the matrix analysis is used elaborating a total of sixteen strategies which are evaluated by the strategic decision matrices,

quantitative matrix of strategic planning, Rumelt matrix and finally the Ethics matrix, thus obtaining retained and contingency strategies.

Finally, in part seven of chapter 3, the implementation of the strategies proposed for the organization is proposed through the application of policies, allocation of resources, model of the organizational structure, and their control through the balanced control panel.

The final section of chapter three shows the comprehensive strategic plan in order to have a broad vision of the entire strategic development process formulated.

In this way, with the results of the research, the conclusions are drafted in response to the objectives set at the beginning of the investigation, as well as the recommendations for the implementation of the strategic development process for the company.

Key Words: Situational Analysis, Strategic Plan, Development Management

Introducción

El siguiente trabajo de tesis se fundamenta en la estructuración de un desarrollo estratégico para el Consorcio de transportistas de la provincia de Islay COTRAPIS, en razón a un crecimiento progresivo pero desorganizado que tuvo la empresa notándose la ausencia de un desarrollo estratégico. Este trabajo de investigación encaminara el desenvolvimiento de la organización en un corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de alcanzar el futuro deseado.

El desarrollo estratégico del presente trabajo de tesis se ha estructurado en base a libros académicos que se enfocan en la formulación e implementación de estrategias por medio del estudio previo de los factores externos e internos de la organización.

La elaboración y ejecución del desarrollo estratégico presente en esta tesis tiene como propósito incrementar la productividad y la competitividad de la organización, dándole mayor jerarquía en el sector.

El desarrollo estratégico es un proceso iterativo, ya que puede tener correcciones en el camino a su desarrollo, esto se produce debido a que el entorno de toda la organización es cambiante por lo que se necesita realizar cambios

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	ix
RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO DE LA INVESTIGACION	1
1.1. Problema	1
1.2. Descripción	1
1.2.1. Campo: Sociales	2
1.2.2. Tipo de problema	2
1.2.3. Variables	3
1.2.3.1. Variable dependiente	3
1.2.3.2. Variable independiente	3
1.2.3.3. Operacionalización de las variables	3
1.3. Interrogantes básicas	5
1.4. Justificación	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Marco teórico	7
1.7. Antecedentes	33

1.8. Hipótesis.....	34
CAPITULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	35
2.1. Técnicas e instrumentos.....	35
2.1.1. Técnicas de Observación:.....	35
2.1.2. Técnicas Verbales.....	35
2.1.3. Estructuras de los instrumentos.....	35
2.2. Campo de verificación.....	36
2.2.1. Ámbito.....	36
2.2.2. Temporalidad.....	36
2.2.3. Unidades de estudio.....	36
2.3. Estrategia de recolección de datos.....	37
2.4. Recursos necesarios.....	38
2.4.1. Humanos.....	38
2.4.2. Materiales.....	38
2.4.3. Financieros.....	38
2.5. Cronograma.....	40
CAPITULO III RESULTADOS.....	41
3.1. ACTUALIDAD DE LA EMPRESA.....	41
3.1.1. Antecedentes de la empresa.....	41
3.1.2. Información empresarial.....	42
3.1.2.1. Misión.....	42
3.1.2.1.1. Formulación de la Misión.....	43
3.1.2.1.2. Visión.....	43
3.1.2.2.1. Formulación de la Visión.....	44
3.1.2.3. Código de Ética y Valores.....	45

3.1.2.3.1. Formulación del Código de Ética.....	45
3.1.2.3.2. Formulación de Valores	46
3.2. EVALUACION EXTERNA	47
3.2.1. Análisis PESTE	47
3.2.1.1. Análisis de las Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales	47
3.2.1.1.1. Entorno Político y Gubernamental.....	47
3.2.1.1.2. Entorno legal	48
3.2.1.2. Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras	54
3.2.1.3. Análisis de las Fuerzas Sociales, culturales y demográficas ..	58
3.2.1.3.1. Aspectos demográficos	58
3.2.1.3.2. Aspectos Sociales	59
3.2.1.4. Análisis de la Fuerzas Tecnológicas.....	62
3.2.1.5. Análisis de las Fuerzas ecológicas y ambientales	64
3.2.2. Análisis de la Fuerzas de Porter.....	67
3.2.2.1. Análisis de los Clientes.....	67
3.2.2.1.1. Análisis del Cliente Real.....	68
3.2.2.1.2. Análisis de clientes potenciales.....	77
3.2.2.1.3. Poder del mercado de clientes	80
3.2.2.2. Análisis de Proveedores	81
3.2.2.2.1. Cantidad de proveedores en la industria.....	86
3.2.2.2.2. Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	86
3.2.2.3.1. Competencia entrante	87
3.2.2.2.3. Nivel de organización de los proveedores.....	90
3.2.2.3. Análisis de productos entrantes.....	91

3.2.2.4. Análisis de Productos Sustitutos.....	92
3.2.2.4. Análisis de Competidores	93
3.2.2.4.1. Factores resaltantes de la rivalidad con Competidores.....	97
3.2.2.5. Fuerzas competitivas de la empresa	98
3.2.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	100
3.2.4. Matriz del Perfil Referencial (MPR)	102
3.2.5. Oportunidades y Amenazas del análisis Externo	104
3.2.6. Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)	105
3.3. EVALUACION INTERNA.....	109
3.3.1. Análisis AMOFHIT.....	109
3.3.1.1. Administración y gerencia.....	109
3.3.1.1.1. Análisis Societario	109
3.3.1.1.2. Análisis de la gerencia	113
3.3.1.1.3. Control interno.....	114
3.3.1.1.4. Factores del análisis de gerencia	122
3.3.1.2. Marketing y ventas.....	123
3.3.1.3. Operaciones y logística	125
3.3.1.3.1. Análisis de operaciones logísticas.....	127
3.3.1.3.2. Sistema de Trabajo	128
3.3.1.3.3. Flujo de Proceso	135
3.3.1.3.4. Análisis de los procedimientos operacionales de Cotrapis	137
3.3.1.4. Contabilidad y finanzas.....	139
3.3.1.5. Recursos humanos.....	154
3.3.1.5.1. Reclutamiento, selección y control de personal	154

3.3.1.5.2. Capacitación y desarrollo de personal	156
3.3.1.6. Tecnología, investigación y desarrollo	156
3.3.2. Fortalezas y Debilidades del análisis interno.....	157
3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	159
3.4. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.....	161
3.4.1. Misión	161
3.4.2. Visión	161
3.4.3. Objetivos de Largo Plazo	162
3.4.3.1. Intereses Organizacionales	162
3.4.3.2. Principios Cardinales	163
3.4.3.2.1. Influencia de Terceras Partes.....	163
3.4.3.2.2. Lazos Pasados y Presentes	164
3.4.3.2.3. Contrabalance de Intereses	164
3.4.3.2.4. Conservación de Enemigos.....	165
3.4.3.7. Matriz de Intereses Organizacionales.....	166
3.4.3.8. Objetivos de Largo Plazo.....	167
3.5. PROCESO ESTRATEGICO.....	168
3.5.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	169
3.5.2. Matriz de Posición Estratégica (MEPEYEA).....	171
3.5.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	176
3.5.4. Matriz Interna Externa (MIE)	179
3.5.5. Matriz de la Gran Estrategia.....	181
3.6. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	184
3.6.1. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	184
3.6.2. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	187

3.6.3. Matriz de Rumelt (MR)	192
3.3.4. Matriz de Ética (ME)	195
3.3.5. Estrategias retenidas y de contingencia	197
3.3.6. Matriz de Estrategias versus objetivos de largo Plazo	199
3.7. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	201
3.7.1. Objetivos de Corto Plazo	201
3.7.2. Políticas	204
3.7.3. Recursos	205
3.7.4. Estructura Organizacional	207
3.7.4.1. Elaboración del Organigrama	207
3.7.5. Control de Estrategias	208
3.7.5.1. Mapa Estratégico	208
3.7.5.2. Tablero de control Balanceado	208
3.8. PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL	212
3.8.1. El Plan Estratégico Integral	213
CONCLUSIONES	216
RECOMENDACIONES	220
BIBLIOGRAFIA	221
ANEXOS	224

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: Operacionalización de las variables	3
Tabla N°2 Formulación de la Misión	43
Tabla N° 3: Formulación de la Visión	44
Tabla N° 4: Cantidad mínima de dispositivos de sujeción de acuerdo al RNV	50
Tabla N° 5: Capital social de COTRAPIS	52
Tabla N° 6: Resumen del Distrito Islay-Matarani	59
Tabla N° 7: Población Total y Tasas de Crecimiento	60
Tabla N° 8: PEA Por Distritos y Provincia	61
Tabla N° 9: PEA por Provincia y Región	61
Tabla N° 10: Factores ambientales	66
Tabla N° 11: Clientes de COTRAPIS S.R.L	67
Tabla N° 12: Detalle de la Infraestructura de TISUR	70
Tabla N° 13: Tarifario según servicios en TISUR	72
Tabla N° 14: Requerimientos de Tisur de equipos de carga año 2018	74
Tabla N° 15: Principales Proveedores 2019	82
Tabla N° 16: Empresas que son o han sido proveedoras de Cotrapis	83
Tabla N° 17: Relación de unidades de proveedores COTRAPIS 2019	85
Tabla N°18: Empresas que conforman Consorcio Matarani	88
Tabla N° 19: Características de unidades y servicios que brinda	95
Tabla N° 20: Matriz MPC	101
Tabla N° 21: Matriz MPR	103
Tabla N° 22: Evaluación de Factores Externos	107
Tabla N° 23: Los socios de la empresa y un breve análisis	109
Tabla N° 24: Relación de servicios	126

Tabla Nª 25: Consorcio de Transportistas de la provincia de Islay Rol de Ranflas	129
Tabla Nª 26: Balance General año 2016	140
Tabla Nª 27: Estados de Ganancias Perdidas año 2016	142
Tabla Nª 28: Balance General 2017	145
Tabla Nª 29: Estado de ganancias y pérdidas año 2017	146
Tabla Nª 30: Balance General año 2018	149
Tabla Nª 31: Estado de Ganancias y Pérdidas año 2018	150
Tabla Nª 32: Requisitos para incorporación de Personal	155
Tabla Nª 33: Evaluación de Factores internos	159
Tabla Nª 34: Matriz MIO	166
Tabla Nª 35: Matriz FODA	170
Tabla Nª 36: Factores determinantes de la Posición Estratégica Externa (MPEYEA)	173
Tabla Nª 37: Factores determinantes de la Posición Estratégica Interna	174
Tabla Nª 38: Ventas del sector según empresas de transporte en la provincia de Islay 2018	177
Tabla Nª 39: Tasa de Crecimiento y Cuota de Mercado	177
Tabla Nª40: Matriz de Decisión Estrategia	185
Tabla Nª41: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	190
Tabla Nª 42: Matriz de Rumelt	194
Tabla Nª 43: Matriz de Ética	196
Tabla Nª 44: Estrategias Retenidas y de Contingencia	198
Tabla Nª 45: Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	200
Tabla Nª 46: Objetivos de Corto Plazo	203
Tabla Nª 47: Políticas de la Organización	205

Tabla Nª 48: Recursos asignados a Objetivos de Largo y Corto Plazo.....	206
Tabla Nª 49: Mapa Estratégico para COTRAPIS	208
Tabla Nª 50: Tablero de Control Balanceado BSC.....	211
Tabla 51 N° El Plan Estratégico Integral	214



INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N ^a 1: Crecimiento de PBI viable al 2019	55
Figura N ^a 2: Las Fuerzas de Porter	99
Figura N ^a 3: Organigrama actual de Cotrapis.....	118
Figura N ^a 4: Requerimiento de Tisur para operaciones a la nave	130
Figura N ^a 5: Requerimiento de operaciones en el puerto.....	131
Figura N ^a 6: Requerimiento para operaciones de Prestacking.....	131
Figura N ^a 7: Requerimiento de operaciones de Desconsolidación.....	132
Figura N ^a 8: Requerimiento de operaciones de Consolidación	132
Figura N ^a 9: Requerimiento de tolvas para traslado de trigo.....	133
Figura N ^a 10: Requerimiento de capsulas para traslado de minerales.....	133
Figura N ^a 11: Requerimiento de ranflas para traslado de contenedores	134
Figura N ^a 12: Flujo de Proceso	135
Figura N ^a 13: Evolución de Ingresos y Egresos	153
Figura N ^a 14: Matriz de Posición Estratégica	171
Figura N ^a 15: Matriz PEYEA.....	175
Figura N ^a 16: Matriz BCG	176
Figura N ^a 17: Matriz del Boston Consulting Group.....	178
Figura N ^a 18: Matriz Interna-Externa	179
Figura N ^a 19: Matriz IE	180
Figura N ^a 20: Matriz de la Gran Estrategia para COTRAPIS	182

CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1. Problema

“Análisis situacional para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay”

1.2. Descripción

El origen de distintos proyectos mineros, empresariales, programas de infraestructura del gobierno, incremento de las importaciones e exportaciones a traído como resultado un aumento en la actividad portuaria de la provincia de Islay departamento de Arequipa, es por esto que han surgido rápidamente empresas especializadas en el rubro.

El Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay (COTRAPIS) está dedicado al transporte interno del 33.3% de mercancías en general, graneles, contenedores, sacas, barras de acero que se embarca o desembarca en el Terminal Internacional del Sur (TISUR).

COTRAPIS surge por el reclamo de un grupo de transportistas de la provincia de Islay, que solicitaron que se les permita trabajar directamente con TISUR ya que ellos pertenecían a la provincia y dicho reclamo era justo por un tema de responsabilidad social, presentando así su pedido ante TISUR el cual accede al mismo otorgándoles un contrato de un año durante el cual debían pasar por un proceso de homologación con el Grupo Romero.

Actualmente la empresa tiene 4 años de actividad, de los cuales su desarrollo ha sido progresivo consiguiendo en su segundo año de actividad pasar por un proceso de homologación con el Grupo Romero, que le permitió obtener un contrato de tres años con TISUR, de esta manera los transportistas del Consorcio han visto mejoradas notablemente la utilidades de sus empresas, sin embargo durante este

tiempo se originaron una serie de problemas internos en la organización lo que ocasiono que fueran suspendidos por dos meses por TISUR debido a la demora en la homologación , esto sumado a lo convulsionado que se encuentra el sector transporte en Islay , obliga al Consorcio a optimizar su organización interna y mejorar su posición competitiva.

Por lo antes mencionado es necesario que la empresa cuente con objetivos y estrategias que le permitan mejorar la posición de la organización en el futuro, habiendo entonces realizado un breve análisis se pudo detectar los siguientes problemas:

- Existe un clima de desorganización interna en la empresa:
La empresa no cuenta con Visión, Misión, metas, objetivos, estrategias y otros lineamientos estratégicos.
- Hay ausentismo en los accionistas de la empresa:
La empresa cuenta con 16 accionistas de los cuales solo 12 participan activamente, 4 están retirados y no muestran interés en participar en la toma de decisiones
- Existen intereses divididos en los propietarios de la empresa por lo que no se ha definido el rumbo de la empresa con el fin de gestionar de buena manera su crecimiento,

1.2.1. Campo: Sociales

Área: Administración

Línea: Gerencia estratégica

1.2.2. Tipo de problema

La investigación que se realizara es de tipo Descriptiva, Explicativa dado que primero se realizara una descripción de la realidad interna y externa de la empresa lo que permitirá identificar cuáles son sus factores críticos.

Esta investigación no solo se basara en la recolección de datos sino en la relación de estos mediante el método de causa-efecto, de esta manera con los resultados obtenidos de pueda proceder a la segunda parte que es explicativa porque busca la mejora de la organización en base a la implementación de una gestión de desarrollo en la misma.

1.2.3. Variables

1.2.3.1. Variable dependiente

- Desarrollo estratégico

1.2.3.2. Variable independiente

- Análisis situacional

1.2.3.3. Operacionalización de las variables

Tabla Nº 1: Operacionalización de las variables

Variable independiente	Extensión de Variables N°1	Extensión de Variables N°2	INDICADORES
Análisis Situacional	Análisis Externo	Análisis PESTE	Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales Fuerzas Económicas y Financieras Fuerzas Sociales, culturales y demográficas Fuerzas Tecnológicas Fuerzas Ecológicas y ambientales
		Fuerzas de Porter	Análisis de los clientes Análisis de los proveedores Análisis de productos entrantes Análisis de productos sustitutos Análisis de competidores
		Resultados del Análisis Externo	Matriz del Perfil Competitivo MPC Matriz del Perfil Referencial MPR Oportunidades y Amenazas de Análisis Externo Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE
		Administración y Gerencia	Proceso de Planeación Proceso de Organización Proceso de Dirección Proceso de Control Técnicas de negociación

		Finanzas y Contabilidad	Índice de liquidez Capital de trabajo Ratio de Solvencia Ratio de Endeudamiento Ratios de Rentabilidad Apalancamiento Financiero
		Logística y Operaciones	Análisis de operaciones Sistema de Trabajo Flujo de proceso Análisis de procedimientos operacionales y de riesgos
		Marketing y Ventas	Producto Precio Plaza Promoción
		Recursos Humanos	Reclutamiento, selección y control de personal Capacitación y desarrollo de personal
		Tecnología, Investigación y Desarrollo	Mejoras de procesos
		Resultados del Análisis Interno	Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI
<Variable Dependiente	Extensión de Variables	Extensión de Variables N°2	INDICADORES
		Visión	Formulación de la Visión
		Misión	Formulación de la Misión
		Código de Ética y Valores	Formulación de Valores Formulación del código de Ética
		Planeamiento de Objetivos	Matriz de Intereses Organizacionales MIO Objetivos a largo plazo
	Proceso Estratégico	Análisis matricial	Resultados de la Matriz EFI Resultados de la Matriz MPC Resultados de la Matriz EFE Resultados de la Matriz FODA Resultados de la Matriz PEYEA Resultados de la Matriz BCG Resultados de la Matriz IE Resultados de la Matriz GE
		Selección de estrategias	Resultados de la Matriz MDE Resultados de la Matriz MCPE Resultados de la Matriz de Rumelt Resultados de la Matriz de Ética Resultados de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de

			Largo Plazo MEOLP
		Implementación Estratégica	Objetivos de Corto Plazo Políticas Recursos Estructura Organizacional

1.3. Interrogantes básicas

- ¿Cómo influirá el análisis situacional para la para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?
- ¿Cuál es el análisis del entorno externo indirecto del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?
- ¿Cuál es el análisis del entorno externo directo del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?
- ¿Cuál es el análisis del entorno interno del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?
- ¿Cuáles son los lineamientos a seguir para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?
- ¿Cuáles son las estrategias formuladas para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay?

1.4. Justificación

Se justifica la presente investigación en las siguientes razones:

- ✓ Tiene relevancia contemporánea, porque busca plantear estrategias basadas en un análisis situacional actual del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay
- ✓ Tiene relevancia económica, porque busca implementar estrategias que permitan mejorar la capacidad generadora de renta del Consorcio.

- ✓ Tiene relevancia social, porque la organización forma parte de una cadena generadora de empleo en la provincia de Islay además las propuestas que se hagan podrán mejorar el nivel de empleabilidad de la organización.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Realizar un análisis situacional para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir y analizar la situación actual del entorno externo indirecto del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.
- Describir y analizar la situación actual del entorno externo directo del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.
- Describir y analizar situación actual del entorno interno del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.
- Diseñar los lineamientos a seguir para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.
- Formular estrategias para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.
- Desarrollar y describir los objetivos a largo y corto plazo para la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay

1.6. Marco teórico

Esquema estructural

1.1.1.1. Definición del Sector

“El transporte puede definirse como el movimiento de personas y bienes a lo largo del espacio físico, mediante los modos terrestre, aéreo o marítimo, o alguna combinación de éstos. El transporte no se demanda como actividad final, sino como medio para satisfacer otra necesidad” (Duque Escobar, 2006, pág. 2)

“El transporte ayuda a distribuir regionalmente población, industrias e ingresos. El transporte especializa la logística de la distribución y origina economías internas en sectores específicos, hecho que promueve economías externas en los sectores en general. Para la determinación del transporte es necesario contar con un conocimiento y análisis de los componentes del sistema de transportes, tales como modo, medios e infraestructura, y de la naturaleza del tráfico (características físicas y económicas de las mercancías, afinidad con los modos de transporte, volumen a transportar, distancia de recorrido origen-destino)”. (Duque Escobar, 2006, pág. 15)

El transporte es un medio de movilización del cual todos dependemos, es importante en la calidad de vida de las personas ya que les permite trasladarse de un lugar a otro. Es además impulsor del crecimiento para la economía y demás factores que intervienen el flujo de mercado.

1.1.1.2. Conceptos Básicos del Sector Transporte

Portuario.

1.1.1.2.1. Antepuerto

“Lugar de registro de los vehículos obligatorio antes de ingresar al puerto para realizar algún trabajo”.

1.1.1.2.2. Atrinque

“Se denomina atrinque a la labor de asegurar la carga con los instrumentos adecuados como fajas, treques, sogas, poleas, ganchos, etc.; con la finalidad de garantizar un transporte óptimo y seguro”.

1.1.1.2.3. Amarradero

“Espacio físico designado para el amarre de naves”. (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.4. Cuadrilla

“Grupo de estibadores que en un puerto se ocupan de estibar la mercancía a bordo de las naves así como también de su desembarque”. (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.5. Consolidación de carga

“Llenado de un contenedor con mercancía proveniente de uno o dos o más embarcadores” (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.6. Destare

“Es el segundo pesaje de balanza para obtener el peso real de carga”

1.1.1.2.7. TTC

“Se da el nombre de TTC al terminal de contenedores ubicado en el puerto, es el lugar donde se almacena todos los contenedores que llegan al puerto, ya sea para ser embarcados o para su retiro del mismo”

1.1.1.2.8. Atraque y Desatraque

“La labor de Atraque es la Operación de conducir la nave desde el fondeadero oficial del puerto y atracarla al muelle o amarradero designado”. (TIBA Group, 2015)

“Labor de Desatraque es la operación inversa al atraque” (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.9. Descarga Directa e Indirecta

“Siendo el terminal portuario una zona de aduana, una descarga indirecta es cuando la carga que arriba al puerto aún no está nacionalizada y se queda almacenada en el puerto para su proceso de desaduanaje y una descarga directa se produce cuando la carga ya se encuentra nacionalizada y es trasladada directamente hacia su almacén de destino”. (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.10. Embarque Directo e Indirecto

“El embarque directo es el traslado de carga que se efectúa directamente de vehículos particulares a una nave.

El embarque indirecto es el traslado de carga que se efectúa de áreas de almacenamiento del terminal a una nave”. (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.11. Prestacking

“Se llama Prestacking a la labor de acerca la carga u mercadería al muelle o amarradero antes de que la nave aribe para acelerar el proceso de carga de la misma”.

1.1.1.2.12. Parihuela

“Implemento que se utiliza para el arrumaje de la carga fraccionada (sacos) y con ello, facilitar las labores de estiba y desestiba a/de las naves”. (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.13. Desconsolidacion

“Vaciado de un contenedor con mercancía destinada a uno, dos o más consignatarios”. (TIBA Group, 2015)

1.1.1.2.14. Layut de recorrido

“Es la medición de un recorrido, sirve para orientar y realizar un ajuste respecto a las tarifas a cobrar por tonelada”.

1.1.1.2.15. Plataforma

“Llamado también ranfla o carreta es la parte del vehículo de transporte donde se coloca la carga, está compuesto generalmente por tres ejes o dos como mínimo”

1.1.1.2.16. Tracción

“Es el término utilizado para referirse al servicio de jalar u transportar la carga en una plataforma hacia algún lugar indicado”.

1.1.1.3. Ley General de Sociedades

“La ley general de sociedades, vigente a partir del 01 de enero de 1998, promulgada el 05 de diciembre de 1997 y publicada en el Diario oficial el peruano el 09 de diciembre de 1997 – constituye un instrumento legal que norma y regula la constitución y funcionamiento, así como su disolución y liquidación entre otros aspectos de toda sociedad empresarial en nuestro país (sociedades anónimas, sociedades comerciales de responsabilidad limitada, sociedades civiles, sociedades en comandita y sociedades colectivas). También regula el procedimiento de emisión de obligaciones, transformación, fusión, escisión y liquidación de sociedades, sucursales, contratos de asociación en participación y consorcios. La nueva ley general de sociedades está conformada por cinco (05) libros, seis (06) secciones, 29 títulos, tres (03) capítulos, 448 artículos, ocho (08) disposiciones finales y once (11) disposiciones transitorias” (Vidal Diaz, pág. 3)

Se agrupan todas las sociedades que tienen un fin económico y sirve como variable para la formación de cualquier sociedad, entran también sociedades civiles que tienen la misma finalidad. El total de formas societarias permiten al individuo realizar actividades netamente económicas atribuyéndose con las utilidades de todos los socios por igual aportando bienes y servicios generándose el patrimonio de la sociedad. Esta ley

permite que todas las sociedades conformadas tengan una plena organización tanto a nivel interno como externo, donde no existan discrepancias todo el grupo se dirija hacia un solo objetivo.

1.1.1.4. Análisis de PESTE

“El análisis PESTE estos compuestos por cinco factores externos de la empresa, que son: Factores Políticos Gubernamentales y Legales, Factores Económicos, Factores Sociales, Factores Económicos y Factores Sociales.

“Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macro ambiente más amplio, es decir, en el contexto económico tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias”. (Hill & Gareth, 2009, pág. 66)

El análisis PESTE es un estudio a profundidad de las variables externas a la organización, donde se puede encontrar información valiosa sobre el estado actual del mercado y el sector donde pertenece la empresa. Cada una de estas variables representa ventajas competitivas para la empresa ya que le permite diferenciarse de otras entidades que tienen el mismo objetivo. Nos indica si el producto o servicio ofrecido tendrá éxito, desde su creación hasta su llegada a las manos del cliente. De este análisis se pueden extraer puntos débiles que tiene el entorno externo de la empresa y poder formular un listado de estrategias que serán beneficiosas a la productividad de la organización.

1.1.1.4.1. Factores Políticos Gubernamentales y Legales

“Los factores políticos Gubernamentales y Legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones, son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas” (Hill & Gareth, 2009, pág. 70)

“Las leyes locales, estatales y federales, los organismos reguladores y los grupos de interés especial tienen un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas o grandes, con y sin fines de lucro. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuesta a acciones políticas o gubernamentales” (David F. , 2013, pág. 92)

Estos factores permitirán conocer un marco institucional donde exista un contexto socio-económico. La operatividad del sistema político y las diversas políticas que conllevan. Es así que también se pueden determinar el nivel de estabilidad que hay en el gobierno.

1.1.1.4.2. Factores Económicos

“Los Factores económicos constituyen un aspecto muy importante en la elaboración de una estrategia ya que su impacto en la misma es directo, las tasas de interés son un ejemplo como menciona Fred “Cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye. Cuando los precios de las acciones aumentan, también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan”. (David F. , 2013, pág. 85)

Se puede analizar cómo son las variables macroeconómicas al momento de determinar la situación actual y futura de la economía del país. A través de este mecanismo de investigación se llega a conocer el

crecimiento que tendrán las empresas al momento de funcionar en el mercado

1.1.1.4.3. Factores Sociales, Culturales y Demográficos

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones”. (David F. , 2013, pág. 87)

“demás Fred hace referencia a los nuevos tipos de consumidores surgidos por los factores sociales, culturales y demográficos: “Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes”. (David F. , 2013, pág. 88)

Con estos factores se pueden conocer variables como la tasa de natalidad y mortalidad, así como los niveles sociales y culturales de la población. Gracias a esta evaluación se puede determinar el número de personas que significaran índices de desarrollo para las organizaciones.

1.1.1.4.4. Factores Tecnológicos

“El entorno tecnológico es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada nueva tecnología reemplaza a una tecnología anterior, Las compañías que no se mantienen al ritmo del cambio tecnológico pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades

de productos y de mercados”. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 86)

Se puede analizar que tanto ha crecido el desarrollo tecnológico y cómo influye en cada ámbito del entorno, si se han podido optimizar procesos relacionados con sistemas de información o el alcance de nuevas estrategias tecnológicas para el avance de las organizaciones que se adaptan al cambio.

1.1.1.4.5. Factores Ambientales

“Los mercadólogos deben distinguir tres tendencias en el entorno ambiental”

“La primera implica la creciente escasez de materias primas, los recursos no renovables, como el petróleo, el carbón y diversos minerales, representan un grave problema, una segunda tendencia ambiental es el aumento en la contaminación, la industria casi siempre daña la calidad del entorno ambiental, una tercera tendencia es la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.” (Kotler & Armstrong, 2007, págs. 84-85)

Es un tema importante porque se tiene que tener en claro las implicancias con respecto al grado de impacto ambiental que se gestiona, no se debe pasar por alto las mediciones sobre cómo está cambiando el ambiente y si la funcionalidad de toda organización, ya sea de productos o servicios, afectan al medio ambiente y su ecología.

1.1.1.5. Análisis de la Fuerzas de Porter

“El análisis sistemático de las fuerzas en el ambiente de la industria que usa la estructura de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos a pensar estratégicamente

en la forma en que sus decisiones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia de la industria y en cómo sus decisiones afectarán las cinco fuerzas para cambiar las condiciones de la industria”. (Hill & Gareth, 2009, págs. 57-58)

Son un gran concepto de lo que son los negocios por la cual se pueden incrementar los recursos materiales, financieros y tecnológicos y pasar a la competencia, en el rubro en el que se encuentre la empresa. Sin un plan perfectamente elaborado y su grado de sostenibilidad no se puede permanecer en el sector de los negocios, imposibilitando el desarrollo de una buena estrategia que sirva de base para el éxito de la organización.

1.1.1.5.1. Poder de Negociación con clientes

“El poder de negociación de los clientes se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza”. (Hill & Gareth, 2009, pág. 53)

Al tener autoridad con tu cliente tienes la posibilidad de generar un valor que se puede añadir al producto o servicio, haciéndolo más eficiente al momento de satisfacer necesidades, con esto se logra la fidelización del consumidor y poder tener una cartera de clientes asegurada ya que la relación entre usuario y empresa se fortifica.

1.1.1.5.2. Poder de negociación con proveedores

“El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria,

por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza” (Hill & Gareth, 2009, pág. 54)

Toda organización depende de materia prima para producir y se genera una relación entre comprador-vendedor con el mercado y los proveedores. Son muchas las características que evidencian la influencia del proveedor y es que tienen la capacidad de aumentar sus precios sin que repercuta sobre el volumen de ventas. En ocasiones los proveedores tienden a volverse tus propios competidores teniendo ventaja en la cadena de valor, así también estos laboran en todo rubro y sector y se actividad es tal que puede darle mayor rentabilidad y crecimiento a ese rubro o sector

1.1.1.5.3. Amenaza de productos entrantes

“Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentarlos competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva”. (Hill & Gareth, 2009, pág. 46)

Un sector en el que su rendimiento de capital invertido sea mayor a su costo generara el interés de otras nuevas empresas que tendrán la intención de entrar para aprovechar la oportunidad que ese mercado pueda ofrecer.

En este punto se puede observar la presencia de los stakeholders, grupos de interés que influyen o son influidos por las decisiones de una empresa, si lo referenciamos en un sector podemos notar que las nuevas empresas analizan los atractivos del sector y está decidida a ingresar para obtener resultados, pese a las existentes barreras de entrada.

1.1.1.5.4. Amenaza de productos sustitutos

“La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria”. “Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales”. (Hill & Gareth, 2009, pág. 56)

Los productos sustitutos así no sean iguales a los que ofrece la organización, representan para el cliente una opción vital en su decisión de compra, los productos ya existentes pueden ser confundidos o intercambiados por productos de diferentes categorías, esto es considerado como competencia y si no es controlada puede desembocar en una amenaza para el negocio. Llegan a convertirse también en una amenaza para el sector si llegan a cubrir las mismas necesidades a un menor precio, con mejor rendimiento y calidad, el sector industrial y las empresas que la conforman están en constante competencia con otro sector si los productos pueden sustituir al otro.

1.1.1.5.5. Rivalidad entre empresas

“Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas”. (Hill & Gareth, 2009, pág. 49)

“La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales”.

“La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad, cuando se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad, cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos , cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria” (David F. , 2013, pág. 102)

Hoy en día el mercado se encuentra repleto de empresas de todo tipo de rubro, ya sea producción, mercantil, financiera, industrial, entretenimiento. Es por este gran número de empresas que la competencia entre estas ha aumentado exponencialmente, esto produce efectos positivos y negativos que se ven reflejados la segmentación y diferenciación del mercado. La lucha por captar a más clientes y obtener prestigio frente a las demás es la meta

que se propone toda organización para tener una mejor productividad.

1.1.1.6. Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

“Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (David F. , 2013, pág. 189)

Para tener éxito con las estrategias propuestas no solo es importante reconocer factores internos de una empresa, sino también identificar el entorno externo, tomando en cuenta las amenazas posibles además de las oportunidades que surgieran y de esta manera aprovecharlas y utilizarlas para un crecimiento continuo. Nos permite comprender y anticipar como es el entorno en el que se desarrolla el negocio generando apoyo en el reconocimiento de vías de ejecución orientadas a incrementar las probabilidades de éxito.

1.1.1.7. Proceso administrativo

“El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los de más enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración”. (Munch, 2007, pág. 36)

Se desarrolla como un flujo continuo de actividades en las que intervienen la planeación, dirección y control. Estas herramientas serán usadas para aprovechar y maximizar el recurso humano, material y otros con las que cuenta la organización para poder

incrementar su productividad. Este proceso lo aplican las empresas para alcanzar sus metas y obtener rentabilidad. Ciertamente las actividades deben estar sondeadas por políticas específicas con el objetivo de regular los recursos en el transcurso del tiempo.

1.1.1.8. Análisis Financiero

“Significa, en primer lugar, una interpretación de la situación actual de la empresa, en otras palabras, se trata de hacer un diagnóstico, en segundo lugar, la anterior tarea permite la elaboración de una proyección del desempeño futuro de la empresa considerando para ello escenarios alternativos. Por lo tanto, el análisis financiero (diagnostico) permite establecer las consecuencias financieras en todos los escenarios futuros de los negocios (proyección). El análisis financiero de una empresa puede realizarse para las decisiones de un tercero que desea negociar con la empresa o para las decisiones de dirección y accionistas d la empresa en la gestión d sus recursos. El objetivo de este análisis es el de servir de herramienta para generar mayo del capital de la empresa, evaluar las repercusiones financieras, coordinar aportes financieros, evaluar la efectividad de la administración financiera de un proyecto, evaluar incentivos locales para determinar la conveniencia de asumir un cambio en la empresa con relación al ingreso incremental que deja el mismo”. (Instituto del Pacifico, 2009, pág. 3)

La contabilidad representa y muestra la realidad económica de la organización, por eso es imperativo analizar esa información para entender el origen y comportamiento de cada recurso de la empresa, esta información ya sea contable o financiera no serviría de mucho si no se realiza la interpretación adecuada y menos si no se la comprende. Problemas existentes en la empresa se solucionarían gracias a la información contable, pues refleja síntomas negativos o positivos que vaya generando la empresa a la par en lo que se desencadene hechos económicos.

1.1.1.8.1. Índice de liquidez

“La liquidez hace referencia a una de las características que presenta todo activo respecto a la agilidad que tiene para ser convertido en dinero o efectivo de manera inmediata sin que pierda su valor. De este modo, mientras más fácil sea esta conversión, mayor liquidez presentará. En el ámbito de las empresas, ello se aplica a las cuentas del activo del balance general, las cuales están ordenadas de acuerdo a su grado de liquidez contrapuestos por los pasivos, estructurados en función del grado de exigibilidad”. (Instituto del Pacífico, 2009, pág. 19)

Conjunto de indicadores e indicadores de medición cuyo propósito es diagnosticar si una organización esta apta para generar tesorería. Se traduce en la capacidad de transformar los activos en liquidez durante el desarrollo de su actividad empresarial. Es muy utilizado para determinar la capacidad que posee una empresa para enfrentar las obligaciones que se contraen a corto plazo.

1.1.1.8.2. Capital de Trabajo

“Este se refiere al total de activos corrientes, tales como efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, es decir, el total de los recursos corrientes que la empresa tiene para desarrollar normalmente sus operaciones, en un momento determinado” (Ortiz, 2011)

1.1.1.8.3. Ratio de solvencia

“El ratio de solvencia es usado para medir la capacidad de pago de una empresa, es la capacidad de atender los compromisos con proveedores y acreedores. Se puede decir que la empresa muestra solvencia cuando puede cancelar todas sus deudas en el largo plazo”. (Ortiz, 2011)

1.1.1.8.4. Ratio de endeudamiento

“Llamados también ratios de endeudamiento. Son aquellos indicadores que cuantifican la capacidad de la empresa para generar fondos y cubrir sus deudas de mediano o largo plazo. De esta forma, estas razones muestran la participación de los acreedores y los socios respecto de los recursos de la empresa”. (Instituto del Pacífico, 2009, pág. 24)

Indicador muy usado en el que un desequilibrio puede acarrear problemas, sirve para analizar el equilibrio y el endeudamiento. Tiene primordial importancia en el estudio de capitales permanentes y situación financiera actual de la empresa a largo plazo.

1.1.1.8.5. Ratio de rentabilidad

“Son razones que evalúan o miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por otro lado, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo. Al igual que los ratios mencionadas anteriormente son de suma importancia porque permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa”. (Instituto del Pacífico, 2009, pág. 27)

Gracias a esta ratio se obtiene la ratio de endeudamiento a corto y largo plazo, a las organizaciones les importa que el conjunto o cumulo de financiación externa se encuentre a largo plazo para poder afrontar deudas a un tiempo alargado. Es importante destacar que es la razón financiera que proyecta el riesgo financiero que posee una empresa frente a sus deudas, y sirven para calcular el alcance de endeudamiento que se tiene frente a la magnitud de cada bien que posee.

1.1.1.8.6. Apalancamiento Financiero

“Los indicadores de endeudamiento o apalancamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los

acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa”. (Ortiz, 2011)

1.1.1.9. Análisis operacional

El análisis operacional, o análisis de la operación, constituye el paso siguiente a la representación gráfica de los hechos, a través de diagramas, en la metodología convencional de estudio de un centro de trabajo existente. No obstante, el procedimiento es igualmente útil cuando se trata de diseñar nuevos centros de trabajo (Baradat, 2003)

El análisis operacional permite estructurar los procesos operacionales de la organización, con el fin de identificar la estructura actual, para luego proponer mejoras en el mismo.

1.1.1.10. Flujo de proceso

“El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. Expresa igualmente el flujo de la información y de los materiales; así como las derivaciones del proceso, el número de pasos del proceso y las operaciones de interdepartamentales. Hace posible la identificación de bucles repetitivos, lo que es esencial para las acciones de rediseño y mejora”. (Aiteco Consultores, 2013)

El diagrama de flujo de proceso es una herramienta útil para tener una perspectiva global de los procedimientos operacionales de la empresa, así como sus posibles fallas y posibilidades de mejora.

1.1.1.11. Procedimientos operacionales y de riesgos

Los procedimientos operacionales son aquellas actividades de la empresa que controlan y gestionan el flujo de materiales, o flujos

de información, estas actividades son crítica en el diseño y operación de un sistema logístico ya que puede presentar dificultades por falta de definición o entendimiento que afecten la adecuada conducta del flujo. (Roberto & Daniel, 2011)

1.1.1.12. Reclutamiento, selección y control de personal

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección”. (Chiavenato, 1999)

El reclutamiento de personal se ha vuelto un actividad muy elaborada y llevada a cabo mediante la utilización de muchas herramientas que ayuden a la obtención del personal mas adecuado para el puesto.

1.1.1.13. Capacitación y desarrollo de personal

“El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades”. (Chiavenato, 1999)

El autor define la capacitación también como entrenamiento de personal, ya que estas actividades están orientadas a que el personal adquiera distintas habilidades en beneficio de su desarrollo y el de la organización.

1.1.1.14. Mejoras de proceso

Las mejoras de proceso en organizaciones son de mucha ayuda para la optimización y mejorar de la empresa respecto a su

competitividad y adaptación, estas mejoras van de la mano con las labores de Investigación y Desarrollo que realice la organización.

“Las empresas invierten en IyD porque creen que dicha inversión producirá mejores servicios y productos y esto les dará una ventaja competitiva. Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos”. (D Alessio Ipinza, 2013)

1.1.1.15. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

“Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible”. (David F. , 2013, pág. 239)

Su importancia se ve reflejada con la proximidad de poder estar cerca de la organización. Durante su elaboración se aplican ciertos juicios intuitivos con relación a la experiencia obtenida, ya que tiene componentes subjetivos y es por ello que se toman en cuenta las variables internas más destacadas.

1.1.1.16. Planificación estratégica

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. (Armijo, 2011, pág. 14)

“La Planificación Estratégica incluye los objetivos de la organización. ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad

pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz”. (Armijo, 2011, pág. 15)

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos? El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo. (D Alessio Ipinza, 2013, pág. 8)

Lo esencial en la planificación estratégica es en identificar sistemáticamente las oportunidades y posibles peligros que surgieran en el futuro, y que combinados con otra data darían lugar a la recepción de la base para que la empresa tome buenas decisiones en el presente y así explotar cada oportunidad y evitar riesgos. No se trata de tomar decisiones a futuro, deben ser tomadas en el momento, esto requiere que la planeación a futuro se seleccione posibles sucesos futuros a ocurrir para que el momento se formule estrategias.

1.1.1.16.1. Visión

“Es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo”. (Arturo, 2014)

“La visión de una organización es la decisión deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en la situación actual y futura de la industria y del negocio”. (D Alessio Ipinza, 2013)

“Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la

propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?”. (Espinoza, 2012)

La visión se dirige a la imagen que la organización desea transmitir a futuro, es una expectativa de cómo la empresa espera ser. La visión tiene que ser realista pero no restar importancia al margen de ambición para que haya motivación al equipo de trabajo y se produzca un pronóstico el cual busque conseguir objetivos planteados.

1.1.1.16.2. Misión

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos”. (David F. , 2013)

La misión de enfoca en el esfuerzo empleado por la empresa en el mercado. En este punto se señalan el tipo de público al cual va estar orientada la empresa y que factores la diferenciaran al momento de implantar el negocio.

1.1.1.16.3. Valores empresariales

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. (D Alessio Ipinza, 2013)

Los Valores empresariales se pueden definir como juicios éticos puestos en situaciones ficticias o reales donde se percibe el grado de utilidad personal y social, son pilares más influyentes de toda organización, con ellos la empresa se define a sí misma y a su capital interno igualmente, especialmente a las personas pertenecientes a los niveles jerárquicos más altos.

1.1.1.16.4. Organigrama

El organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2009)

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza, es imperativo desarrollar un organigrama que promueva la comunicación entre todas las áreas de la empresa, innovando en formulación y venta de productos y servicios, es pieza fundamental para agilizar los procesos y reducir barreras entre la organización y agentes externos.

1.1.1.16.5. Objetivos de Largo Plazo

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y

normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida”. (D Alessio Ipinza, 2013)

1.1.1.16.6. Objetivos de Corto Plazo

“Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. El establecimiento de objetivos de corto plazo, u objetivos anuales, usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. El papel de la gerencia consiste en establecer un equilibrio entre la visión, misión, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, y la estrategia, que dará como resultado el logro óptimo de los objetivos específicos de los cuales es responsable” (D Alessio Ipinza, 2013)

1.1.1.16.7. Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. (Thompson, 1998, pág. 156)

Es una herramienta veloz, no necesita de mucha personalización, y los beneficios que provee son variados, ofreciendo en el proceso estrategias para el logro de objetivos, para entender en que aspectos se es nuevo, cuál es tu margen de mejora y que tipo de acciones son requeridas. Se

desarrollan estrategias solidas de negocio para lograr hacer frente a situaciones complejas y manejarlas apropiadamente, es importante mencionar que este análisis ayuda a tener un enfoque optimizado, siendo competitivo ante nichos de mercado al cual se dirige la empresa.

1.1.1.16.8. Análisis IE

“Representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz”. (Castellanos, 2015, pág. 21)

Esta matriz permite agrupar tanto la información externa como interna y analizar los factores más importantes que influyen directamente con la empresa para determinar cómo se relacionan entre sí, para consecuentemente llegar a ubicar los resultados en una tabla que posee nueve cuadrantes.

1.1.1.16.9. Análisis PEYEA

“Es una herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia que es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una determinada organización”. (Muchnik, 1999, pág. 241)

Es muy importante y que además de tener la utilidad de identificar la posición estratégica de la organización, en base a su fuerza financiera y ventaja competitiva es de inmensa vitalidad posicionarse estratégicamente frente a la fuerza de la industria y a un ambiente estable o irregular.

1.1.1.16.10. Análisis BCG

La matriz BCG “Permite realizar una clasificación de los productos relacionando las características del flujo de efectivo con la participación relativa del mercado por producto. esta

clasificación permite identificar cuatro posiciones básicas a partir de las cuales se pueden desarrollar estrategias. la primera posición se logra cuando los productos poseen un alto crecimiento y al mismo tiempo una alta participación en el mercado y son clasificados como productos estrellas, se caracterizan por tener generalmente los márgenes de utilidad más elevados pero al mismo tiempo necesitan amplios flujos netos de efectivo para sostener su participación en el mercado” (Pulgari & Rivera, 2012, pág. 102).

Herramienta que tiene la finalidad de identificar en que organizaciones, unidades estratégicas o en que productos se debe invertir, o en otros casos, dejar de producirlo. Su vital importancia reside de la ejecución de un análisis estratégico de la línea de productos de una organización que consta de dos dimensiones, este análisis permite orientación en la toma de decisiones sobre las unidades estratégicas de la empresa, facilitando así la evaluación de cada atractivo de las mismas y formular estrategias de inversión.

1.1.1.16.11. Análisis GE

La funcionalidad básica de esta matriz es la formulación de alternativas de estrategia. para identificar a la empresa y sus unidades de negocio es necesario realizar un análisis de la situación del mercado en donde se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo identificar cuál es su posición competitiva respecto de sus competidores. aquellas estrategias que sean adecuadas a la situación de la empresa se observan en una lista propia que posee cada uno de los cuadrantes de la matriz. (Pulgari & Rivera, 2012, pág. 105)

Es un instrumento para formular estrategias alternativas. Las empresas pueden colocarse en cada uno de los cuadrantes estratégicos.

1.1.1.16.12. Análisis MCPE

“Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad”. (Muchnik, 1999, pág. 254)

La matriz MCPE permite determinar el grado relativo de atracción de las diversas estrategias obtenidas a través de los análisis realizados en el Dofa, la peea, la Bcg y la matriz ie, identificando aquellas que tienen mayor posibilidad de aprovechamiento o mejora de los factores críticos de éxito en la compañía (Pulgari & Rivera, 2012, pág. 106)

Se encuentra en la etapa de decisión, herramienta requerida para el avance del proceso de planificación estratégica, es un método que señala de manera objetiva cuales son las estrategias de mayor importancia, también utiliza data de entrada para el respectivo diagnóstico inicial y posteriormente la evaluación de resultados.

1.1.1.17. Estrategias

“El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, strategeia, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo”. (Finch Stoner, 1996, pág. 292)

“La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Por ejemplo, aunque Staples es un competidor importante en la venta de artículos de oficina, es poco probable

que logre su desafiante objetivo de crecimiento de duplicar las ventas en cinco años si no realiza cambios importantes en su estrategia”. (Munch, 2007, pág. 56)

Es el factor más importante a tener en cuenta a la hora de elegir una empresa en la cual se va a invertir capital, la elección de una influirá en los objetivos a largo plazo de una organización, así como la toma de medidas y utilización de los recursos requeridos para alcanzar dichos objetivos.

1.1.1.18. Desarrollo estratégico

“El desarrollo estratégico de las empresas tiene como fin la configuración de la empresa para hacerla lo más parecida posible a la visión que se ha desarrollado durante el planteamiento estratégico. Para valorar cuanto se acerca la empresa a la visión ideada para la misma hay que verificar que cada objetivo se ha cumplido y que cada plan de acción se ha ejecutado”. (UOC, 2010)

Cuando un grupo de personas que forman parte de una organización trabajo en equipo para llegar hacia los mismos objetivos, hacia la misma dirección, mayormente todo se desarrolla progresivamente y se pueden generar buenos resultados, el desarrollo estratégico permite a los líderes de las empresas a plasmar el camino a seguir por la empresa, y una vez transmitido hacia toda la organización se producirán sinergias en el capital humano para la generación y obtención de objetivos.

1.7. Antecedentes

En la revisión previa realizada en bibliotecas locales, no se encontró antecedentes de investigaciones previas relacionadas a análisis situacional, análisis de gestión, planes de negocios u otros para empresas de transportes de carga pesada, habiendo

únicamente encontrado investigaciones para empresas de transporte de pasajeros.

1.8. Hipótesis

Dado que, el sector de transporte de carga pesada en la provincia de Islay viene presentando un amento en su demanda y oferta de servicios , motivo por el cual se han presentado nuevos estándares y exigencias que obligan a que las empresas de este sector se adapten a las mismas a fin de optimizar sus procesos y adaptación al cambio **Es probable que**, si se realiza un análisis situacional interno y externo del Consorcio de transportistas de la provincia de Islay se podrá formular lineamientos estratégicos y decisiones estratégicas que ayuden a mejorar el desempeño y competitividad de la empresa, en concordancia con su entorno interno y externo, permitiendo la gestión de un desarrollo estratégico en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.

CAPITULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

2.1.1. Técnicas de Observación:

- **Documental:** Esta modalidad se utilizará para soportar las afirmaciones, análisis o estudios que se realicen, incluye la comprobación y la revisión analítica
- **Estructurada:** De igual manera se trabajará también con cédulas de entrevistas, que permitirán una mejor recaudación de información.
- **De campo:** La que permitirá la recaudación de información del ambiente empresarial del Consorcio.

2.1.2. Técnicas Verbales

Se basa en la obtención de información oral, por medio de averiguaciones o indagaciones por medio de entrevistas, dentro como fuera del Consorcio, sobre puntos débiles en la aplicación de los procedimientos y situaciones que se considere relevantes para la investigación.

2.1.3. Estructuras de los instrumentos

Se considerará los siguientes instrumentos:

- Entrevista

Para la cual se realizará una selección cuidadosa de los entrevistados, luego se procede a una preparación de preguntas específicas y líneas de investigación en función de los objetivos previstos en la auditoría.

Además, se debe tener en cuenta que se debe coordinar con los entrevistados con suficiente anticipación, para asegurar su participación.

- Observación

La técnica de observación se utilizara principalmente para observar el comportamiento de los participantes, el observador se mantiene encubierto, es decir, los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia de esta manera dicha técnica permite observar de manera natural, el comportamiento de los participantes

Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

2.2. Campo de verificación

2.2.1. Ámbito

El presente trabajo de investigación será realizado en el Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay ciudad de Arequipa haciendo énfasis en el sector micro empresarial de transporte de carga pesada.

2.2.2. Temporalidad

El presente trabajo de investigación será realizado durante los meses de Octubre del 2018 a Febrero del 2019.

2.2.3. Unidades de estudio

Universo: El universo de estudio de la presente investigación es el entorno interno y externo del Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay.

2.3. Estrategia de recolección de datos

La estrategia para obtener los datos respectivos para la investigación tiene que ponerse en práctica una vez que se haya completado introducción del problema a resolver y paso seguido se necesite la gama de posibilidades y soluciones al conflicto, se debe ejecutar la estrategia poniéndola en práctica escogiendo las herramientas necesarias para extraer información y datos necesarios. Esta no debe ser muy prolongada ya que su objetivo principal es extraer la información lo más rápido y concreta posible. Se utilizarán dos herramientas para obtener información correspondiente que servirá como medio para formular las estrategias que en un espacio temporal corto ayudaran a la empresa a mejorar sus procedimientos de actuación como una organización eficiente.

Para poder realizar nuestra investigación, se efectuará una solicitud con el fin de poder ingresar a las instalaciones del con el fin de poder analizar cada proceso de cada área del consorcio, asimismo se utilizará el método de la observación para descubrir los puntos débiles o críticos o algún área que se pueda mejorar

Se procederá a ir a las instalaciones de la empresa, situadas en el puerto de Matarani, Provincia de Islay donde se tendrá contacto con el capital humano de la organización, tanto a nivel operativo como ejecutivo, para poder extraer información vital que sirva como sustento en la búsqueda de encontrar la solución a la problemática, se entrevistara por medio de un cuestionario elaborado previamente, al gerente de operaciones y gerente general respectivamente para poder entender como es la toma de decisiones y analizar cómo funciona el liderazgo, se efectuara de la misma manera con el nombrador de requerimientos, secretaria, contador general y accionistas, a este último se centrará en las personas estrechamente relacionadas con el desarrollo organizacional del consorcio y su productividad. El periodo de estadía en la empresa dependerá directamente de la facilidad y accesibilidad de obtener toda la información necesaria.

Se utilizarán herramientas de comunicación para poder entablar conversaciones que siempre lleguen a una conclusión y no se tengan dudas al respecto, todo esto para realizar el debido análisis.

2.4. Recursos necesarios

2.4.1. Humanos

Bachilleres en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María

2.4.2. Materiales

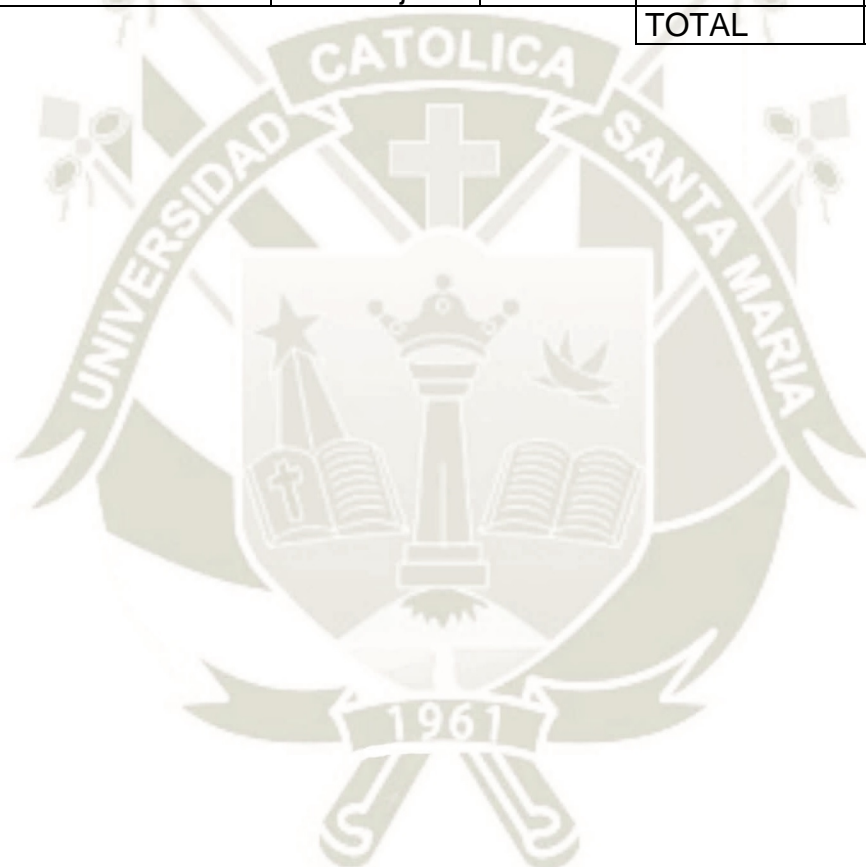
Para la realización del presente estudio se requiere de los siguientes materiales y equipos:

- Ficha evaluativa de entrevista
- Computadora
- Impresora
- Papel medio millar
- Cuaderno de apuntes
- Lapiceros
- Lápices
- Borradores
- Memoria USB

2.4.3. Financieros

Tabla N° 1: Recursos Financieros

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Ficha evaluativa de entrevista	Hoja	100	0.1	10
Computadora	Horas de uso	90	1	90
Impresora	Hoja impresa	100	0.1	10
Papel	Hoja	500	0.1	50
Cuaderno de apuntes	Cuaderno	2	10	20
Lapiceros	Unidad	4	2	8
Lápices	Unidad	4	0.5	2
Borradores	Unidad	2	1	2
Memoria USB	Unidad	3	15	45
Movilidad Interna	Pasaje	30	1	30
Movilidad Externa	Pasaje	6	10	60
			TOTAL	287



2.5. Cronograma

Actividades	Cronograma para el desarrollo de la tesis																											
	Noviembre (2018)				Febrero (2019)				Marzo (2019)				Abril (2019)				Mayo (2019)				Junio (2019)				Julio (2019)			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta tema de tesis	■	■																										
Elaboración del plan de tesis			■	■																								
Recopilación de información					■	■	■																					
Marco actual de la organización								■	■																			
Visión y misión de la organización									■																			
Análisis interno y externo										■	■	■																
Formulación de objetivos													■	■														
Formulación de estrategias															■	■	■											
Implementación de estrategias																		■	■	■								
Evaluación desarrollo estratégico																				■	■							
Presentación de resultados																							■	■	■			

CAPITULO III RESULTADOS

3.1. ACTUALIDAD DE LA EMPRESA

3.1.1. Antecedentes de la empresa

COTRAPIS S.R.L. se creó el mes de Abril del año 2015 como iniciativa de los principales empresarios de, pequeñas empresas de transporte en la provincia de Islay, los cuales vieron como una gran oportunidad de trabajo la gran cantidad de carga que llegaría por el puerto de Matarani dado que por esa época se estaba desarrollando el proyecto que daría inicio a la realización del gasoducto Sur Peruano.

Es así que luego de varias reuniones con los principales transportistas de la provincia se logra coordinar la idea de crear una empresa que represente conceptualmente la imagen de ser una empresa de la provincia, de esta manera bajo el concepto de responsabilidad social dado el impacto económico que genera Tisur en la provincia de Islay, se pueda ingresar a ser proveedor de Tisur para la movilización de carga en el puerto. En razón a esta idea COTRAPIS consigue concretar entrevistas con los cargos gerenciales de Tisur consiguiendo de este modo suscribir un contrato de un año, el cual fue posteriormente renovado a tres años, esto obligo a la empresa tuviera que pasar en tres ocasiones por un proceso de homologación.

Actualmente la empresa tiene como único cliente a Tisur, sin embargo, en ocasiones ha trabajado con otras empresas con almacenes en el puerto de Matarani.

Se proyecta un crecimiento importante en los sectores relacionados a las operaciones en el puerto de Tisur, debido a los aumentos en exportaciones, importaciones y otros proyectos en el sur del Perú que consecuentemente traerían un incremento en los volúmenes de carga que se movilizan en el puerto de Matarani.

3.1.2. Información empresarial

- **Razón Social:** Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
- **RUC:** 20600358376
- **Nombre Comercial:** COTRAPIS S.R.L.
- **Tipo de Empresa:** Soc. Com. Respons Ltda
- **Actividad Comercial:** Transporte de Carga
- **CIU:** 60230
- **Dirección Legal:** Mza. C Lote. 1 Asc. Bahía del Puerto (a Espaldas de la Comisaria de Matarani)
- **Distrito / Ciudad:** Islay
- **Provincia:** Islay

3.1.2.1. Misión

La empresa no definió su misión, por lo que es importante realizar la formulación y elaboración de esta dado su importancia como lineamiento para el proceso estratégico.

“La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar”. (D Alessio Ipinza, 2013)

La misión debe definir la razón de ser de la empresa y establece la dirección de la misma, es por esto que se debe realizar un seguimiento

al rumbo de la organización y realizar los cambios de dirección necesarios para seguir el rumbo adecuado.

La misión a su vez requiere que se tome en cuenta a lo que considera sus principales componentes y estos sean mencionados en su declaración.

3.1.2.1.1. *Formulación de la Misión*

Para proponer la Visión de la empresa es importante que esta se evaluado de acuerdo a ciertos parámetros.

Tabla N°2 Formulación de la Misión

Formulación de la Misión	
Misión	Evaluación
Dedicar un servicio eficiente basado en la seguridad, calidad y mejora continua, orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en beneficio del desarrollo y crecimiento de nuestros principales grupos de interés	¿Qué hago? Brindar un servicio de transporte de eficiente
	¿Cómo lo hago? Mediante el correcto empleo de políticas de seguridad, calidad y mejora continua
	¿Para quién lo hago? Para nuestros clientes
	¿Para qué lo hago? Para el desarrollo y crecimiento de nuestros principales grupos de interés
Elaboración Propia	

3.1.2.2. *Visión*

La empresa no ha definido su visión, por lo que es importante realizar la formulación y elaboración de esta dado su importancia como lineamiento para el proceso estratégico.

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y

futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis” (D Alessio Ipinza, 2013)

La visión de la empresa debe enfocar un futuro consiente, posible y retador para la organización, de esta manera constituirse como una guía y motivación para la parte interna de la organización,

Por otro lado, la visión también puede entenderse como el resultado de lograr alcanzar todos los objetivos propuestos a largo plazo, por lo cual es necesario alinear dichos objetivos con la visión propuesta, de esto modo cuando la organización sienta que dichos objetivos están siendo alcanzados es importante que se reformule la visión por una mas amplia y con nuevos objetivos por cumplir.

Es necesario en ese sentido ser consciente de las posibilidades de la empresa, así como de sus limitaciones, además es importante asegurar que la visión sea conocida por los integrantes de la empresa y que se encuentren comprometidos con ella.

3.1.2.2.1. Formulación de la Visión

Para proponer la Visión de la empresa es importante que esta se evaluado de acuerdo a ciertos parámetros.

Tabla Nª 3: Formulación de la Visión

Formulación de la Visión	
Visión	Evaluación
Consolidarse en el sector de transporte de carga en la provincia como una empresa que brinda servicios de calidad, enfocados en la mejora continua y el	¿Cuál es imagen deseada de la empresa? Ser una empresa de calidad en sus servicios
	¿Qué se desea ser en el futuro? Consolidarse en sector

reconocimiento empresarial.	¿Qué actividades desarrollara en el futuro? Fomentar la mejora continua y el reconocimiento de la empresa
Elaboración Propia	

3.1.2.3. Código de Ética y Valores

La empresa no cuenta con código de ética y valores, por lo que es importante realizar la formulación y elaboración de estos dados su importancia como lineamientos para el proceso estratégico

3.1.2.3.1. Formulación del Código de Ética

“El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos”. (D Alessio Ipinza, 2013)

Según el estudio realizado el código de ética propuesto para Cotrapis es el siguiente:

Nos comprometemos con el mercado y nuestros clientes a:

- Ser una organización competitiva ética y moralmente
- Ofrecer nuestros servicios con el mejor nivel de calidad a través de la innovación constante
- Contar con el mejor talento humano que represente la mejor imagen y cualidades de la organización
- Identificar y dar cumplimiento a las normas internas de la organización, haciendo uso del su estatuto interno para generar un ambiente de confianza, transparencia y compromiso.

3.1.2.3.2. *Formulación de Valores*

“Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad”. (D Alessio Ipinza, 2013)

Según el estudio realizado la propuesta de Valores para Cotrapis son los siguientes:

- **Calidad.**
Alcanzar el logro de óptimos resultados por medio de una gestión efectiva de procesos y servicios que genera la empresa hacia una mejora continua.
- **Innovación.**
Fomentar la constante actualización empresarial en base a la ejecución de propuestas de mejora a través de soluciones creativas garantizando la sostenibilidad de la empresa
- **Responsabilidad social.**
Estar comprometido social, cultural y ambientalmente, contribuyendo al crecimiento económico y mejora en la calidad de vida de nuestro capital humano e identificados con nuestra comunidad y sociedad en general.
- **Honestidad.**
Es importante actuar con integridad cumpliendo las funciones de forma responsable tomando un comportamiento transparente en las relaciones personales y profesionales.
- **Trabajo en equipo.**
Lograr la participación, cooperación y organización de cada agente de la organización asumiendo responsabilidades a efectos del alcance de objetivos estratégicos

3.2. EVALUACION EXTERNA

3.2.1. Análisis PESTE

3.2.1.1. Análisis de las Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales

“Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores”. (D Alessio Ipinza, 2013)

3.2.1.1.1. Entorno Político y Gubernamental

Como ente gubernamental del Transporte en el Perú se encuentra el Ministerio de Transportes y Comunicaciones el mismo que según sus funciones cumple con “Conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones” - “Trabajar para dar al país eficientes sistemas de carreteras, ferrovías, tráfico aéreo y marítimo” (Gobierno del Peru, 2019)

Así mismo el Ministerio de transportes y Comunicaciones cuenta con órganos de control para supervisar el correcto funcionamiento de las vías terrestres, como es el caso de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas Carga y Mercancía (SUTRAN)

La SUTRAN según su reglamento cumple con las siguientes principales funciones de “Supervisar, fiscalizar y sancionar a los titulares de los servicios de transporte terrestre; Supervisar y fiscalizar la circulación de vehículos en la red vial bajo su competencia, velando por el cumplimiento de lo dispuesto por el Reglamento Nacional de Tránsito y el Reglamento Nacional de Vehículos” (SUTRAN, 2018)

Por otro lado la SUTRAN también cumple la función de sancionar a los infractores de los reglamentos de transporte en el país, es así que dados

los aumentos en los accidentes en carreteras en el País, ha traído consigo una mayor política fiscalizadora y sancionadora en el ámbito de transporte de carga.

3.2.1.1.2. Entorno legal

En la reglamentación correspondiente al entorno legal de transporte podemos encontrar la siguiente:

Reglamento Nacional de Administración del Transporte

El Reglamento Nacional de Administración del Transporte se encarga de regular todo vehículo que circula por las vías del país, en el análisis del reglamento en mención podemos resaltar los siguientes artículos dado su importancia en el correcto desempeño de las actividades del Consorcio.

En ese sentido es importante resaltar lo que el presente reglamento menciona en su artículo 19.1 como condiciones técnicas básicas requeridas a todos los vehículos destinados al transporte terrestre; “Encontrarse en buen estado de funcionamiento; Cumplir con las características y condiciones técnicas establecidas en el RNV; Que cuenten con una relación potencia/motor acorde con su peso bruto vehicular y configuración, de acuerdo a lo dispuesto por el RNV; Que utilicen neumáticos que cumplan con lo dispuesto por el RNV”. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2003)

El reglamento menciona referente a los neumáticos que estos deben cumplir con lo dispuesto en el RNV, es decir estos deben tener cuanto menos 2 centímetros de cocada, esto guarda relación con lo dispuesto por Tisur como parte de la revisión de vehículos para ingresar al puerto. Por otro lado, también se resalta el artículo 27 en el cual habla de la obligatoriedad de los vehículos destinados al transporte terrestre de mercancías de contar con CITV (Certificado de Inspección Técnica Vehicular) y con SOAT.

Así mismo el Artículo 30 de Reglamento, es claro respecto a las jornadas máximas de conducción a fin de evitar accidentes por somnolencia, es así que el reglamento establece que la duración acumulada de jornadas de conducción no deberá exceder de 10 horas contadas desde el inicio de la conducción en un periodo de 24 horas.

Del mismo modo que artículos anteriores es importante tener en cuenta respecto a el control que realiza la empresa en temas referentes a relevos de choferes cuando la jornada de conducción supere las indicadas en el reglamento.

Reglamento Nacional de Vehículos

Por otro lado, el Reglamento Nacional de Vehículos también se encarga de regular las actividades de transporte en el país, en el análisis del reglamento nacional de vehículos podemos resaltar los siguientes artículos dado su importancia en el correcto desempeño de las actividades del Consorcio.

De este modo el artículo 21 del reglamento en mención habla del transporte de contenedores y de la reglamentación respecto a los dispositivos de sujeción que debe tener la plataforma de acuerdo al tamaño del contenedor

El reglamento menciona que “Los vehículos diseñados en forma exclusiva para el servicio de transporte de contenedores deben tener dispositivos de sujeción para cada punto de anclaje del contenedor” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2003):

Tabla Nª 4: Cantidad mínima de dispositivos de sujeción de acuerdo al RNV

Para el transporte de:	Cantidad mínima de dispositivos de sujeción
Un contenedor de 20 pies	4
Dos (2) contenedores de 20 pies	8
Un (1) contenedor de 40 pies	4
Un (1) contenedor pesado de 20 pies o Dos (2) contenedores livianos de 20 pies o Un (1) contenedor de 40 pies.	12
Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos	
Elaboración: Propia	

El Reglamento Nacional de vehículos indica claramente los dispositivos de sujeción de contenedores para su transporte por lo que es importante corroborar dicha información con la usada en las operaciones de COTRAPIS , además también de corroborarla con la reglamentación interna de TISUR.

Ley General de Sociedades

COTRAPIS está constituida como un Sociedad de Responsabilidad Limitada por cuanto está regulada por la ley general de Sociedades, en ese sentido es importante resaltar algunos de los artículos de esta ley a fin de entender ciertos aspectos relevantes a la actual situación de COTRAPIS:

El análisis de los siguientes artículos está basado en conocer los derechos conferidos a cada socio de la empresa así como la representación y legalidad de las acciones o participaciones de la sociedad.

En ese sentido los Artículos 64º y 65 de la LGS redactan acerca de la asamblea de socios indicando que “Los acuerdos adoptados por la asamblea constan en un que suscriben el Presidente y el Secretario. Los

suscriptores que así lo deseen pueden firmar el acta” (Ley General de Sociedades N°26887, 1997).

Asimismo, se detalla como competencias de la asamblea “Los actos y gastos realizados por los fundadores;. El valor asignado en el programa a las aportaciones no dinerarias, si las hubiere; La designación de los integrantes del directorio de la sociedad y del gerente; y,. La designación de la persona o las personas que deben otorgar la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto de la sociedad; La asamblea podrá además deliberar y decidir sobre cualquiera otra materia, teniendo en cuenta lo dispuesto en este artículo y en los artículos anteriores” (Ley General de Sociedades N°26887, 1997).

Es importante también resaltar el Artículo 95°.- Acciones con derecho a voto ya que menciona las atribuciones que a cada socio le corresponde las cuales son: “Participar en el reparto de utilidades y en el del patrimonio neto resultante de la liquidación;. Intervenir y votar en las juntas generales o especiales, Fiscalizar en la forma establecida en la ley y el estatuto, la gestión de los negocios sociales;. Ser preferido, con las excepciones y en la forma prevista en esta ley, para: a) La suscripción de acciones en caso de aumento del capital social y en los demás casos de colocación de acciones; yb) La suscripción de obligaciones u otros títulos convertibles o con derecho a ser convertidos en acciones; y,. Separarse de la sociedad en los casos previstos en la ley y en el estatuto”. (Ley General de Sociedades N°26887, 1997)

El artículo 104 de la LGS habla acerca de la adquisición por la sociedad de sus propias acciones, es decir que la empresa puede adquirir sus propias acciones sin perjudicar la estructura societaria de la misma ya que el porcentaje de acciones de cada socio se aumentaría de igual forma o se mantendría con el mismo porcentaje reflejando estas acciones en una cuenta especial en el balance, dependiendo de la decisión de los socios.

Es importante también resaltar el Artículo 106° de la presente ley en la cual menciona el impedimento de la empresa a otorgar en garantías las acciones con el fin de obtener Prestamos u financiamientos “En ningún caso la sociedad puede otorgar préstamos o prestar garantías, con la

garantía de sus propias acciones ni para la adquisición de estas bajo responsabilidad del directorio”. (Ley General de Sociedades N°26887, 1997)

La Ley General de Sociedades en su libro tercero sobre las formas societarias se detalla acerca de las sociedades de responsabilidad limitada resaltando lo siguiente:

En su artículos 283 sobre la denominación y responsabilidad en una SRL detalla que “En la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Los socios no pueden exceder de veinte y no responden personalmente por las obligaciones sociales” (Ley General de Sociedades N°26887, 1997). De este modo se puede ver que la empresa debe denominar participaciones a los títulos valores de cada socio.

Respecto al capital social la ley menciona en su artículo 285 que este “está integrado por las aportaciones de los socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe estar pagado en no menos del veinticinco por ciento de cada participación, y depositado en entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la sociedad” (Ley General de Sociedades N°26887, 1997).

El capital social de COTRAPIS es conformado por mil seiscientos soles de los cuales cada socio apporto cien soles siendo en total dieciséis socios, este capital está dividido en participaciones sociales de un valor nominal de un sol, lo cual de detalla en el siguiente cuadro.

Tabla N° 5: Capital social de COTRAPIS

PARTICIPACIONISTA	PARTICIPACION	%	MONTO CAPITAL
Richard Camargo Núñez	100	6.25%	S/100.00
Eddy del Pino Vargas	100	6.25%	S/100.00
José Muñoz Pastor	100	6.25%	S/100.00

Luis Basurco Najar	100	6.25%	S/100.00
Rosa Zúñiga de Morales	100	6.25%	S/100.00
Richard Rojas Gallegos	100	6.25%	S/100.00
Sonia Huari Carrasco	100	6.25%	S/100.00
Luciano Vílchez Rodríguez	100	6.25%	S/100.00
Ceferino Ataucuri Carrillo	100	6.25%	S/100.00
José Sosa Sánchez	100	6.25%	S/100.00
Ana Luisa Valdivia Torres	100	6.25%	S/100.00
Valeriano Quea Rivera	100	6.25%	S/100.00
Walter Valdivia Alcázar	100	6.25%	S/100.00
José Velarde Espinoza	100	6.25%	S/100.00
			S/1,600.00

Como se puede observar la participación de cada socio es de 6,25% según su monto capital aportado, en ese sentido si se dan cambios en esta estructura societaria se debe tener en cuenta lo señalado en el Artículo 291 en que menciona el derecho preferente que tiene los socios de adquirir una acción en venta sobre terceros es así que “El socio que se proponga transferir su participación o participaciones sociales a persona extraña a la sociedad, debe comunicarlo por escrito dirigido al gerente, quien lo pondrá en conocimiento de los otros socios en el plazo de diez días. Los socios pueden expresar su voluntad de compra dentro de los treinta días siguientes a la notificación, y si son varios, se distribuirá entre todos ellos a prorrata de sus respectivas participaciones sociales. En el caso que ningún socio ejercite el derecho indicado, podrá adquirir la sociedad esas participaciones para ser amortizadas, con la consiguiente reducción del capital social. Transcurrido el plazo, sin que

se haya hecho uso de la preferencia, el socio quedara libre para transferir sus participaciones sociales en la forma y en el modo que tenga por conveniente, salvo que se hubiese convocado a junta para decidir la adquisición de las participaciones por la sociedad. En este último caso si transcurrida la fecha fijada para la celebración de la junta esta no ha decidido la adquisición de las participaciones, el socio podrá proceder a transferirlas. (Ley General de Sociedades N°26887, 1997)

Para finalizar con el análisis de la Ley General de Sociedades, el artículo 291° indica la prohibición de impedir la transferencia de acciones en el Estatuto. Así mismo es importante resaltar que la presente ley además resalta la nulidad de transferencias de acciones a personas extrañas a la sociedad que no se cumplan con lo indicado en el artículo 291.

3.2.1.2. Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras

La economía del Perú tiene expectativas de crecer un 4.7% en el periodo 2019-2022, de acuerdo a proyecciones realizadas por organizaciones con mucho renombre.

En el reporte Consensus Forecast LatinFocus, 29 analistas pronosticaron que el Producto Bruto Interno (PBI) va a crecer 3.7% en el 2019 con una tasa de inflación de 2.5% a causa del alza del costo del petróleo.

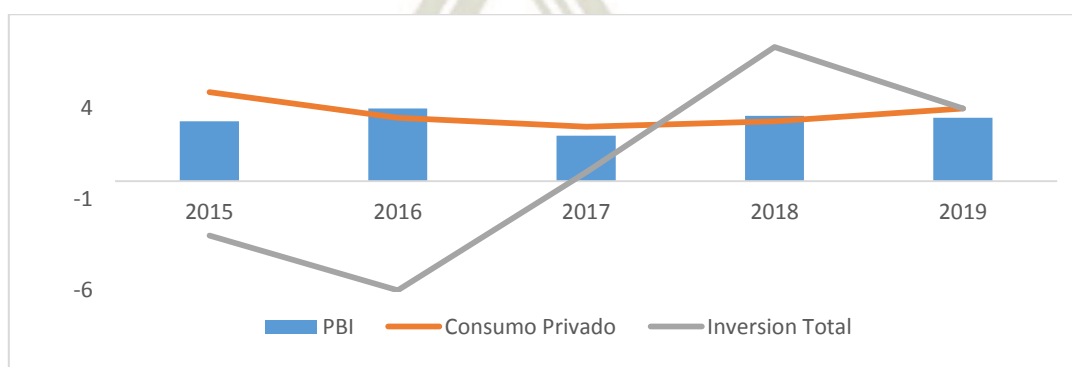
El Perú sigue siendo uno de los líderes de América latina en crecimiento y disminución de la pobreza de los últimos veinte años. El FMI proyecta un crecimiento ligeramente mayor de 4.1%, gracias al aumento de la demanda interna. Para alcanzar dicho crecimiento económico pronosticado tiene que haber un incremento de la inversión privada. Hablando más específicamente nos referimos a la inversión minera, en la que intervienen proyectos que requieren de enormes presupuestos, no obstante, esta situación se verá contrarrestado por la caída de la producción de oro en el norte. Por otro lado, se tiene además proyectos de infraestructura, eventos deportivos de nivel internacional. Todos estos factores servirán de propulsor para cumplir los objetivos planteados.

En 2019, la economía peruana enfrentará un entorno más retador. La desaceleración de la economía global, el menor crecimiento de los precios de los metales y el menor ritmo de ejecución de la inversión pública limitarán el crecimiento de la economía peruana en 2019. El repunte de la inversión privada (especialmente la inversión minera) impulsará el crecimiento económico y se estabilizará alrededor de 4.0%, similar al 3.9% esperado para el 2018.

Es bien sabido que los cambios en la economía peruana afectan no solo a empresas públicas y privadas, llega hasta los bolsillos de cada ciudadano peruano, el crecimiento económico depende mucho de proyectos relacionados a la minería dejando de lado a iniciativas que pueden rendir lo equivalente al rubro antes mencionado, el sector de actividades portuarias aporta bastante a la sostenibilidad del país ya por medio de este negocio se mueven grandes cantidades de minerales y productos de todo tipo a nivel nacional e internacional convirtiéndose en un buen generador de ingresos.

La economía peruana cerró el 2018 por debajo del 4% estimado por el Ministerio de Economía y el banco central de reserva (BCR). En el tercer trimestre del año, la producción revirtió la aceleración que mostraba desde fines del 2017, luego de que la inversión privada puso fin a su racha de 15 meses de crecimiento y la inversión pública se contrajera 1,6%

Figura N° 1: Crecimiento de PBI viable al 2019



Elaboración propia

Fuente: Pagina web del comercio (<https://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-pbi-4-viable-2019-noticia-587277>)

Para los economistas, la inversión crecería 4% impulsada por la ejecución de los proyectos mineros, que iniciaron en este año, como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de toromocho. Solo Quellaveco invertiría US\$1.200 millones en el 2019. Otro factor que podría impulsar la economía es la tendencia positiva que registraría la cotización del cobre. Según los estimados de Citi, el precio del cobre cerraría este año en US\$6.540 la tonelada (US\$2,97 la libra) y se expandiría hasta los US\$7.500 en el 2022. Jalil afirma que las previsiones para el cobre están sostenidas por una mayor demanda para la elaboración de productos electrónicos y por la depreciación que podría experimentar el dólar de debilitarse la economía norteamericana. Una proyección similar (4%) la tiene Scotiabank, sobre la base de que la inversión privada crecería el próximo año a un ritmo de 6,5%, también por el impulso del sector minero y cierta mejora moderada de la inversión privada. (Castillo, 2018)

Hoy en día, más del 80% del comercio mundial se desplaza por los océanos. Particularmente, nuestro país cuenta con 85 instalaciones portuarias y cada una de ellas es fuente importante para el desarrollo y crecimiento de cada región en la que se encuentran. Aquí nace la preocupación por tener mayores y mejores puertos con una infraestructura eficaz, cuyas tecnologías y operaciones garanticen el flujo del intercambio internacional. En relación con esto, la inversión en este sector, en los últimos años, alcanza los 4,000 millones de dólares. Este financiamiento, alineado a las políticas de nuestro Sistema Portuario Nacional que tiene como base cuatro ejes principales, ha permitido, desde el 2009, tener una tasa de crecimiento positiva de 3%.

El flujo económico de la provincia de Matarani se evidencia principalmente en las diversas actividades que allí se desenvuelven, es así que existen bastantes negocios que generan ingresos muy altos y esto impulsa a la inversión, de tal manera que la población del lugar se ve beneficiada con este factor porque les genera oportunidades de trabajo, desarrollo y crecimiento. Actividades como el transporte, ya sea de pasajeros o carga pesada, proyectos mineros y el sector portuario

hacen de la provincia de Matarani un lugar donde se nota el crecimiento económico que ha tenido. Entre todas actividades hay coordinación y trabajo en equipo, ya que el puerto de Matarani lo controla la terminal internacional del sur (TISUR) y por sus operaciones requiere del sector transporte y alquiler de equipos que puedan movilizar las distintas cargas que recepciona la terminal. Asimismo, el sector transporte se ve en potencial desarrollo porque la demanda de transporte en la provincia es alta. Los transportistas tienen una ventaja competitiva a diferencia de otros rubros relacionados porque el flujo de demanda y los distintos requerimientos de la sociedad y el puerto son cada vez mayores.

Efecto Tía María

Los desvíos de carga a otros puertos generaron sobrecostos logísticos por 1.5 millones de dólares, conjuntamente a esto las exportaciones han decrecido en 100 millones dólares.

El cierre del puerto de Matarani (desde el 29 de julio hasta el 4 de agosto) a causa de las protestas por el proyecto minero Tía María han generado sobrecostos y menores exportaciones. Durante ese periodo de días, nueve naves se vieron en la obligación de desviar su carga a los puertos de Ilo y el Callao. Luego las empresas tuvieron que enviar esta carga por transporte terrestre. Tras el cierre se redujeron las exportaciones de cobre por la imposibilidad de enviarlas hacia otros puertos ya que Matarani es especializado en almacenaje de mineral, desviarlo al puerto del Callao representaría un mayor gasto.

Las agro exportaciones, en cambio, sí se pudieron desviar hacia otros puertos, pero a mayores costos. Según estimados de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (Agap), alrededor de 2.7 miles de TM de productos, como cebollas y paltas, no se habrían podido exportar desde Matarani.

Los impactos de las protestas contra Tía María bordean los US\$74 millones, lo que representaría el 0.4% del PBI nacional mensual. (Saavedra, 2019)

3.2.1.3. Análisis de las Fuerzas Sociales, culturales y demográficas

3.2.1.3.1. Aspectos demográficos

La Provincia de Islay es una de las ocho Provincias que conforman el Departamento de Arequipa.

Según (Municipalidad Provincial de Islay, 2016) “Está ubicada en el eje costanero, por ende la actividad principal de la provincia es el comercio, el turismo y la pesca, Por lo que el “Puerto de Islay – Matarani es el más importante de la Macro Región Sur específicamente para la exportación de los minerales sustraídos de las regiones Cusco Apurímac y la mina de Cerro Verde en Arequipa”.

Así mismo en los demás distritos de la provincia predomina el turismo, agricultura –siembra y cultivo del Olivo como es el caso del distrito de Mejía donde se encuentra el Santuario de las Lagunas de Mejía; En La Punta de Bombón la actividad principal es la agricultura y los meses de enero y febrero es el turismo; Por otro lado, en Deán Valdivia y Cocachacra predomina la actividad agrícola y ganadera y la pesca del camarón.

Distrito de Matarani-Islay

Es importante señalar que el lugar de influencia del Consorcio es el puerto de Matarani ya que es aquí donde se desarrollan sus actividades y donde se encuentran sus principales Skateholders.

El puerto de Islay Matarani “Constituye uno de los tres puertos del Pacífico Sur Peruano (Marcona e Ilo) por donde sale la carretera Interoceánica hacia el sur del Perú y los países vecinos de Brasil y Bolivia interconectando por estas vías al atlántico brasileño. Este Puerto, logró ubicarse el año 2008 como el segundo con mayor tráfico del Perú después del Callao. Actualmente recepciona, almacenamiento y

embarque de minerales considerado uno de los más modernos de la Costa del Pacífico Sur” (Municipalidad Provincial de Islay, 2016).

Tabla N° 6: Resumen del Distrito Islay-Matarani

Provincia	Distrito	Ubicación	Altitud	Superficie	Fundación	Población
Islay	Islay-Matarani	17°00`09"S 72°06`20"O denadas 17°00`09"S 72°06`20"O (mapa)	35 m.s.n.m	Total 384,08 Km ²	Ley del 2 de Enero de 18757	5132 hab (Censo 2017)
Elaboración Propia						
Información: *XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas *Plan Vial Provincial Participativo de la Provincia de Islay Región Arequipa 2016 – 2026						

3.2.1.3.2. Aspectos Sociales

Población

En todo proceso de planificación la población es una variable importante para analizar, ya que en efecto los cambios que se produzcan en la misma tales como tamaño y estructura están relacionados con el desarrollo de las actividades económicas y sociales.

En ese sentido es importante que los aspectos a analizar están referidos al tamaño de la población, distribución, composición, evolución en valores absolutos y estimaciones de la misma. Para terminar el análisis también es importante considerar la Población Económicamente Activa (PEA) en los distritos de la Provincia.

Población total y tasa de crecimiento

El crecimiento poblacional de la provincia a sido ligero en los últimos años alcanzando una tasa de 0,3%, lo cual puede ser causal de la

migración de la población de la provincia hacia los principales distritos de la Región. Sin embargo, el distrito de Matarani muestra un elevado crecimiento poblacional de 4.97% lo que puede obedecer a la gran cantidad de puestos de trabajo que se han venido generando en los últimos años.

“El Distrito con mayor crecimiento es el de Islay, cuya capital Matarani, en los últimos años viene ofertando puestos de trabajo en el Puerto, en CETICO (Centro de Transformación Interna Comercial), en TISUR (Terminal Internacional del Sur), en las empresas pesqueras industriales y artesanales, entre otros” (Municipalidad Provincial de Islay, 2016)

Es un dato importante señalar el crecimiento poblacional que ha tenido el distrito de Matarani, esto es probable que siga incrementado a futuro debido a proyectos e inversiones futuras que puedan o darse en el distrito de la Provincia es así que “El crecimiento de la población en Matarani da buenas expectativas ya que esto origina una mejora en las expectativas de desarrollo creando oportunidades de trabajo y de estudios para su población así como otorgando facilidades para la construcción de viviendas y ofertando servicios de mejor calidad” (Municipalidad Provincial de Islay, 2016).

Tabla N^o 7: Población Total y Tasas de Crecimiento

Distrito	Población				Tasas de Crecimiento(%)	Población Proyectada	
	2007	%	2017	%		2026	%
Mollendo	24798	46%	24073	46%	-2,92	19454	37%
Cocachacra	9633	18%	8347	16%	-13,35	8162	15%
Deán Valdivia	6487	12%	6854	13%	5,66	6805	13%
Islay	4889	9%	5132	10%	4,97	11955	22%
Mejía	1171	2%	1172	2%	0,09	877	2%
La Punta de Bombón	6822	13%	6456	12%	-5,36	6031	11%
Provincia de Islay	53800	100%	52034	100%	-3,28	53284	100%

Fuente: XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas
*Plan Vial Provincial Participativo de la Provincia de Islay Región Arequipa 2016 – 2026
Elaboración: Propia

Población Económicamente Activa

La PEA en la provincia de Islay tiene como principales sectores al Agropecuario lo cual es evidente por la presencia del Valle de Tambo, por otro lado es importante resaltar que el sector Transporte tiene un gran volumen de la PEA total solo por debajo de los sectores Agropecuario, comercio y servicios quedando en cuarto lugar y en el caso del distrito de Matarani es el tercero de los sectores con mayor PEA.

Así mismo es importante resalta la PEA activa en la región en la cual el sector transporte se ubica en quinto lugar. Podemos decir en ese casa que el sector transporte está relacionado con la mayoría de sectores ya que el aumento de la agricultura, comercio, minería, etc. traen consigo un impacto positivo al sector transporte.

Tabla Nª 8: PEA Por Distritos y Provincia

PEA POR DISTRITOS Y PROVINCIA											
DISTRITOS	PEA por Sectores										TOTAL
	Agropecuario	Minera	Pesquera	Turismo	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios	Transporte	Otros	
Mollendo	728	44	498	601	654	535	1928	2171	1412	1311	9882
Cocachacra	1883	141	88	174	242	166	531	465	225	331	4246
Deán Valdivia	1718	5	53	67	89	90	245	217	77	212	2773
Islay	14	13	321	94	97	82	293	141	191	876	2122
Mejia	302	1	4	14	12	82	42	77	14	63	611
La Punta de Bombòn	1838	12	70	83	61	92	301	237	95	278	3067
Provincia de Islay	6483	216	1034	1033	1155	1047	3340	3308	2014	3071	22701

Fuente: XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas
*Plan Vial Provincial Participativo de la Provincia de Islay Región Arequipa 2016 – 2026
Elaboración Propia

Tabla Nª 9: PEA por Provincia y Región

PEA POR PROVINCIA Y REGION											
DISTRITOS	PEA por Sectores										TOTAL
	Agropecu- ario	Minera	Pesquera	Turismo	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios	Transporte	Otros	
Arequipa	28417	4845	201	18162	37749	22860	77028	93092	35178	44565	362097
Camaná	6462	2202	1022	1016	775	964	3503	3415	1673	2174	23206
Caylloma	18212	800	36	1382	1584	1665	3793	2626	1446	2269	33813
Castilla	8063	1673	240	527	489	859	1563	1914	597	1090	17015
Islay	6483	216	1034	1033	1155	1047	3340	3308	2014	3071	22701
Condesuyos	2724	3233	136	203	154	268	493	788	154	530	8683
Caraveli	3113	5422	918	953	421	657	1989	1710	860	1092	17135
La Unión	4059	37	2	113	88	223	294	763	94	278	5951
Región Arequipa	77533	18428	3589	23389	28543	28543	92003	107616	42016	55069	476729

Fuente: XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas
*Plan Vial Provincial Participativo de la Provincia de Islay Región Arequipa 2016 – 2026
Elaboración Propia

3.2.1.4. Análisis de la Fuerzas Tecnológicas

El mercado está en constante renovación en cuanto a iniciativas de actualización, el Perú en estos últimos años ha estado emprendiendo nuevas metodologías para dar un paso más en el mundo de la tecnología, conjuntamente entidades públicas y privadas han estado formulando y proyectando nuevas estrategias para mejorar cada una de sus procesos, con el fin de optimizar su productividad.

En el sector transporte de maquinaria pesada los fabricantes priorizan y dan importancia al desarrollo de tecnologías eco amigables que disminuyan el impacto que tiene en el ambiente. Cada esfuerzo se enfoca en la eficiencia con motores que proporcionen la misma productividad al menor consumo posible de combustible paralelamente reduciendo su emisión de gases tóxicos. La motorización es también un avance importante si se consideran aspectos como bajo consumo, durabilidad y potencia. La innovación es clave en el modelo de desarrollo portuario pues permite a los puertos enfrentarse a los retos de productividad, competitividad, intermodalidad y sostenibilidad que emplaza el escenario actual.

La innovación puede aparecer en la estrategia de una empresa como valor dentro de la enunciación de la misión, visión y valores, con su correspondiente

política de innovación; como dimensión estratégica dentro de una propuesta de valor formulada en base a la diferenciación, es decir innovación en valor para el cliente; como línea estratégica (la modernización); y en la implementación de recursos y procesos innovadores, es decir, en el plan de acción.

Al igual que otros sectores, inicialmente las terminales portuarias de contenedores focalizaban todos sus esfuerzos en la mejora del rendimiento operacional por dos motivos, ambos referidos a la perspectiva económica del negocio. El primero de ellos era y sigue siendo la reducción de los costes de la operativa por contenedor manipulado. El segundo, satisfacer los requisitos de nivel de servicio que imponían sus clientes directos, las navieras, requisitos de tiempos de estancia en puerto y productividades. La mejora del rendimiento operacional está también relacionada con la obtención de resultados económicos mediante el crecimiento del volumen de las operaciones derivado de la satisfacción del cliente (gestión de clientes o marketing).

Con la modernización de la interpretación del concepto cliente de la terminal portuaria hasta alcanzar la acepción más amplia de la palabra, que incluye a navieras y otros transportistas, cargadores, el entorno, la Administración, otros stakeholders y la sociedad en general, y con la evolución de las demandas de aquellos considerados históricamente como clientes, las navieras, las terminales han reformulado su estrategia y su Propuesta de Valor de forma que dan cabida a las necesidades de todos estos agentes, incorporando objetivos estratégicos de seguridad y protección (perspectiva social) y de sostenibilidad ambiental (perspectiva ambiental).. Así, en la concepción moderna que requiere el negocio de las TPCs, puede concluirse que, para un desarrollo sostenible de la actividad de la terminal, su estrategia debe considerar, de manera simultánea, las siguientes necesidades estratégicas: La mejora del rendimiento operacional ,El incremento de la seguridad y protección , La contribución a la sostenibilidad ambiental (Monfort, Monterde, & Calduch, 2007)

Es muy importante que se tomen en cuenta estos tres aspectos ya que la actividad portuaria y el transporte de carga pesada influyen directamente en las

operaciones a realizar, los procedimientos de seguridad al momento de realizar las operaciones y el impacto ambiental que se desencadenara cuando ambas partes están activas trabajando en conjunto, es vital que exista una mentalización por parte de las personas que trabajan en este rubro de saber utilizar todas las tecnologías e innovaciones que tienen a su alcance en beneficio no solamente de ellos sino también respetar los parámetros y estándares establecidos

3.2.1.5. Análisis de las Fuerzas ecológicas y ambientales

El transporte, sea de carga o pasajeros, independientemente del medio utilizado (tierra, mar, aire), ha tenido grandes y nocivos impactos sobre el medio ambiente mundial. Las actividades de transporte han dado lugar a niveles crecientes de motorización y propiciado el desarrollo de numerosas industrias conexas, que inevitablemente han generado una alta contaminación de nuestros suelos, agua y aire. De tal forma se presenta y se explica los grandes impactos que propicia el sector transporte en el medio ambiente del orbe, lo cual debe servir y tener como objetivo, la concientización en todos los ámbitos llámense políticos, sociales, empresa privada, para buscar los mecanismos que permitan un desarrollo de la actividad en concordancia con la protección y cuidado del entorno natural de nuestro planeta.

A continuación, los impactos y las consecuencias de estos sobre la naturaleza, entendiéndose que como seres humanos somos parte integral de esta:

La calidad del aire y cambio climático

A todas luces es evidente el impacto que se genera a nivel mundial en la calidad del aire por el aporte del gran y creciente parque automotor (liviano y pesado) que se mueve por las autopistas, calles y vías en todo el globo terrestre. Siendo también importante el aporte del transporte aéreo, férreo y marítimo. Los millones de toneladas de gases contaminantes y partículas que genera el transporte anualmente, están asociados a los residuos de combustión que se producen en los

motores, como por ejemplo el monóxido de carbono (CO), dióxido de nitrógeno y azufre, entre otros. Estos elementos han venido causando comprobadas alteraciones y daños a la salud humana, fauna y flora del mundo. Es así como cada vez son más comunes, las enfermedades de piel aporte del transporte aéreo, y férreo, cardiovasculares o neurológicas. También es importante mencionar los estudios que han encontrado afectaciones en los cultivos agrícolas a causa de lluvias acidas que se originan antes de su precipitación, al mezclarse en la atmósfera los óxidos de azufre con el vapor de agua. Algunos de los contrataciones en los cultivos agrícolas por minantes mencionados y otros como el óxido nitroso principalmente, destruyen el ozono estratosférico (O₃), el cual tiene la función de preservar la capa-pantalla que protege a la superficie terrestre de los rayos ultravioletas provenientes del sol, causando el efecto invernadero que ha producido lo que se conoce como el cambio climático mundial.

Ruido

Como definición de ruido se pueden encontrar muchas acepciones, que en términos generales agrupan adjetivos como caótico, irregular, indeseable entre otros. Pero más allá de su definición que intrínsecamente todos la entendemos, lo importante es mencionar que en la actualidad se considera como uno de los contaminantes más invasivos y perturbadores, con grandes afectos sobre la salud humana, reflejándose en enfermedades cardiovasculares y neurológicas complejas. En otro ámbito por ejemplo, el exceso de contaminación por ruido ha representado una de las variables de mayor incidencia en la pérdida de valor del suelo en ciudades y hasta ha generado abandono de tierras productivas.

Otros impactos

Cuando se habla del transporte y su impacto en el medio ambiente, los estudios al respecto han evidenciado que este sector es fundamental motivador del desarrollo de otras industrias como, por ejemplo: la petrolera, la de la fabricación de medios de transporte llámense vehículos terrestres, aéreos o acuáticos o la industria de la construcción de infraestructura (vías, aeropuertos, puertos, etc.). (Transporte y Medio Ambiente, 2013)

Tabla Nª 10: Factores ambientales

SUELO	AIRE
<ul style="list-style-type: none"> *Alteración de geomorfología y topografía. *Incremento de la dinámica de los procesos de, transporte y sedimentación *Compactación del suelo por el tráfico de la maquinaria pesada y el transporte *Contaminación por adición de lubricantes y combustibles 	<ul style="list-style-type: none"> *Generación excesiva de ruido por operaciones de equipos portuarios y circulación de transporte y/o maquinaria pesada y embarcaciones *Emisión de gases y polvo
AGUA	FLORA
<ul style="list-style-type: none"> *Cambio de las propiedades físico-químicas del agua *Alteración del drenaje superficial y subterráneo por la formación de oquedades *Alteración de flujo y calidad de sedimentación *Derrame de combustibles *Dragado de mantenimiento genera turbidez de agua 	<ul style="list-style-type: none"> Perdida de la vegetación: sectores de vegetación espontánea, arbórea y arbustiva, especialmente aromas

Elaboración propia

El transporte es uno de los mayores contaminantes para el medio ambiente si como también lo es la actividad portuaria, ambos tienen un alto grado de contaminación hacia los elementos como lo son la tierra, agua, aire. Potencialmente estos tienen la responsabilidad de preservar y cuidar el ambiente que los rodea e inevitablemente fijarse protocolos de seguridad y contención de todos los agentes contaminantes que puedan emitir, caso contrario se producirá un marco en el que estos dos rubros tendrán que parar

sus operaciones si no toman las precauciones correspondientes para evitar el continuo deterioro de nuestro entorno.

3.2.2. Análisis de la Fuerzas de Porter

3.2.2.1. Análisis de los Clientes

El puerto de Matarani es donde se encuentran los potenciales clientes de COTRAPIS desde el Terminal Internacional del Sur considerado el cliente más importante del Matarani debido al volumen de carga que moviliza, hasta distintas empresas con almacenes en Matarani.

COTRAPIS ha brindado sus servicios a las siguientes empresas:

Tabla N° 11: Clientes de COTRAPIS S.R.L

CLIENTES DE COTRAPIS S.R.L.			
N°	EMPRESA	DETALLE	SITACION ACTUAL
1	TISUR	COTRAPIS atiende el 33.3% de los requerimientos de unidades de TISUR, es por la idea de trabajar con TISUR que COTRAPIS es creada. Es el cliente más importante de la provincia debido al volumen de carga que mueve.	Actualmente es el 4to año consecutivo que trabaja con COTRAPIS por lo que cada año la empresa pasa por un proceso de homologación
2	GAVILON PERU SRL	COTRAPIS atendió dos veces requerimiento de unidades correspondiente de dos naves de fertilizantes de GAVILON PERU.	Actualmente no trabaja con COTRAPIS
3	MOLINOS & CIA	COTRAPIS atendió seis veces requerimientos de unidades correspondientes a 6 naves de contenedores con fertilizantes correspondientes a MOLINOS & CIA	Dejo de trabajar con COTRAPIS hace 1 y medio aproximadamente
Elaboración y Fuente: Propia			

3.2.2.1.1. Análisis del Cliente Real

Se menciona como cliente principal a Tisur ya que actualmente es el actual y único cliente de Cotrapis, además de ser la empresa que mueve mayor volumen de carga en la provincia de Islay.

3.2.2.1.1.1. Terminal Internacional del Sur (TISUR)

El Terminal Internacional del Sur es actualmente es el cliente real de Cotrapis es decir es el que demanda de los servicios de esta y es el que genera en volumen de ventas actual de la empresa.

Tisur es la empresa más grande la provincia de Islay dado el crecimiento que ha mostrado durante sus años de operación, sumado a este crecimiento también se puede evidenciar el impacto que ha causado en la provincia y específicamente en el distrito de Islay, en ese sentido a es importante resaltar algunos aspectos importantes de esta empresa como su historia y organización, infraestructura, y demanda de servicios.

Descripción

Tisur es el puerto peruano de la región sur, es una empresa perteneciente al grupo romero, creada con el objetivo de promover el desarrollo económico en la Región Sur, a través de la eficiente actividad portuaria de la provincia de Islay, departamento de Arequipa.

Teniendo personal altamente calificado, equipos especializados y una moderna infraestructura, donde manejan grandes y variados volúmenes de carga. Aliado estratégico para proyectos de gran envergadura. Operan todo tipo de carga con eficiencia y seguridad, alcanzando un rendimiento óptimo garantizado.

El impacto económico y social de Tisur ha sido determinante para el desarrollo comercial y empresarial de la zona, convirtiéndose en una de las principales fuentes de trabajo y actividades afines.

Visión

Ser la mejor alternativa de servicios portuarios, almacenamiento e infraestructura para el comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia.

Misión

Desarrollar operaciones portuarias y de almacenamiento con eficiencia, seguridad y responsabilidad socio ambiental, generando valor al comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia con talento humano e infraestructura especializada.

El desarrollo en el tiempo de Tisur a sido importante lo que se puede evidenciar en el crecimiento que ha tenido el puerto dado los proyectos y grandes inversiones que se venían dando en el sur del país, es así que el volumen de operaciones de Tisur se ha visto fuertemente incrementado, realizando de esta manera movimientos de carga consolidada en contenedores de 16,000 anualmente.

Por ultimo la inauguración del amarradero F para la recepción y almacenamiento de minerales trajo consigo además de un oportunidad de trabajo para Cotrapis, ciertas implicancias en el impacto ambiental que esto acarrearía, es así que se estableció como política que el transporte de minerales se debería realizar en tolvas encapsuladas a fin de evitar efectos por polución.

Responsabilidad social

Tisur busca causar un gran impacto en la región sur del país de manera que se generen acciones sociales orientadas al mejorar las condiciones de vida de sus stakeholders, trabajando con ellos por lograr un desarrollo sostenible.

Tisur resalta su participación e impacto positivo en el desarrollo de la región sur, desde la concesión del puerto de Matarani en 1999, es así que resalta el principio de responsabilidad social con sus

skateholders a fin de que el desarrollo sea no solo sostenible, sino que también compartido.

En importante resaltar este principio de responsabilidad social ya que es de aquí donde los transportistas de la provincia negocian con TISUR la creación de COTRAPIS a fin de que Tisur cumpla con este principio y realice acciones orientadas al desarrollo compartido. En ese sentido es necesario para Cotrapis afianzar y fortalecer las relaciones con Tisur bajo un concepto de desarrollo compartido con la provincia y sus integrantes.

Tabla Nª 12: Detalle de la Infraestructura de TISUR

Tipo	Detalle	Capacidad y servicios
Muelles	Muelle A	Embarque de contenedores, carga fraccionada, líquidos. Calado de 10 metros. Recepción de naves de 245 metros de eslora. Tasa de ocupación: 53% 160,000 m2 de áreas para almacenamiento de carga de proyecto.
	Muelle B	Embarque de carga general, graneles limpios, fertilizantes. Calado de 10 metros. Recepción de naves de 245 metros de eslora.
	Muelle C	Embarque de minerales, clinker y fertilizantes. Calado de 10 mts. Recepción de naves de 245 mts de eslora. Tasa de ocupación: 53%
	Muelle F	Capacidad de almacenajes 300,000 TM Capacidad de recepción de 12,000 TM/d Capacidad de embarque de 2,000 TM/h
Almacenes	Sistema de Almacenaje Mineral Muelle C	Capacidad de Embarque de 1,500 TM/h Capacidad de Recepción: 2,880 TM/d Capacidad de Mezcla: 30,000 TM Capacidad de Almacenaje: 125,000 TM
	Sistema de Graneles Líquidos	5 tanques con capacidad total de 9,900 m3 para el

		servicio de almacenamiento de aceite vegetal y alcohol.
	Almacenes de carga general	07 almacenes techados con 22,000 m2. 10 zonas de almacenamiento pavimentado 21 equipos de manipuleo con capacidades de 3 a 13 TM.
	Sistema de Graneles Solidos	59 silos con capacidad para 75,000 TM de granos. Sistema de Recepción de naves: Torre Vigan 400 TM/Torre Bulher 200 TM/h 05 puntos de despacho a camión 02 tolvas de recepción desde camiones.
	Almacén Terminal de contenedores	Almacén techado para cargas desconsolidadas de 1,948.84 m2.
	Terminal de contenedores	Área 22,112.21 m2. Capacidad estática de 3,050 TEUS. 05 Grúas portacontenedores. 1 grúa Gottawald HMK 280 capacidad de 16 contenedores por hora. 1 Grúa Liebherr LH 400 capacidad de 20 contenedores por hora.
	Depósito de concentrados	Los almacenes tienen una capacidad de 300,000 TM para concentrado de cobre
<p>Fuente: Pagina web Tisur https://www.tisur.com.pe/es/servicios Elaboración Propia</p>		

Tisur cuenta con una gran infraestructura lo que lo convierte en el segundo puerto de Perú, su crecimiento ha sido notable en los últimos años ya que se cuenta con una estratégica ubicación en el sur del Perú, además la carretera interoceánica le permite unirse con países como Bolivia y Brasil, esto posibilito suscribir convenios para atender cargas en tránsito de importación y exportación de dichos países.

En razón a lo expuesto podemos ver que Tisur representa una gran oportunidad para Cotrapis al ser su cliente, ya que se puede evidenciar que es una empresa sólida y que ha mostrado un crecimiento importante y sostenido con perspectivas ha de ser mayor a futuro evidenciado en su gran infraestructura que ha ido creciendo con el tiempo esto a su vez ha permitido que también se vean beneficiados los stakeholders de la región como es el caso de Cotrapis.

Modalidad de trabajo para el transporte de carga

Los requerimiento de alquiler de equipos para el traslado de carga en el puerto de Tisur depende de las indicaciones del jefe encargado del area, es asi que antes de iniciar la operación se calcula el número de unidades de transporte que se necesitara para cada operación, ya que Tisur dispone de algunas unidades propias, las cuales de contar con operadores para las mismas pueden participar del traslado de carga, sin embargo generalmente estas unidades no son suficientes para la operación, no disponen de personal para operarlas o no son adecuadas para el tipo de carga a movilizar por lo que contrata los servicios de sus proveedores: Cotrapis, Sersur y Gt Transportes.

En la siguiente tabla se detalla los servicios que son requeridos por TIsur y el pago que realiza por cada uno de ellos, en ese sentido se puede observar que estas tarifas son superiores a otras tarifas en el sector de transporte portuario, ya que retribuyen una adecuada rentabilidad por su ejecución. Sin embargo, dicho tarifario esta establecida por TISUR lo cual le brinda un alto poder de negociación sobre el precio.

Tabla Nª 13: Tarifario según servicios en TISUR

TARIFARIO SEGÚN SERVICIOS EN TISUR	
Tracción Carga Fraccionada y Graneles-Parte Baja	S/2.0
Alquiler de Plataforma (Contenedores)-TTC	S/43.7

Alquiler de Plataforma (Contenedores)-Zona 11	S/78.2
Tracción Cantera	S/2.3
Tracción Zona Aeropuerto	S/4.4
Tracción de Carga Fraccionada-Zona 9 y 10	S/4.4
Tracción de Sacas-Parte Baja	S/2.2
Tracción Zona 11	S/3.9
Tracción Cenizal	S/3.2
Tracción de Sacas-Parte Baja	S/2.2
Tracción de Sacas-Cantera	S/2.5
Tracción de Sacas-Zona 11	S/4.4
Tracción de Sacas Zona 9 y 10	S/4.9
Tracción Zona 11	S/3.9
Tracción de Sacas-Cenizal	S/3.7
Tracción de Muelle a Almacén A5	S/3.5
Tracción de Muelle a Central Térmica	S/3.9
Consolidación de Mineral	S/5.8
Tracción de Zona 11-Cantera	S/2.3
Tracción Zona 11-Zona 9 y 10	S/3.2
Tracción Cenizal hacia Zona 11A	S/4.4
Tracción de Mineral Alm A-5-Deposito de Concentrados (Encapsulados)	S/5.4
Calibración de Balanza (Mineral)	S/3.1
Alquiler de Camabaja-Parte Baja	S/345.0
Alquiler de Camabaja-Parte Alta	S/488.8
Alquiler de Plataforma Extensible	S/540.5
Tubería de Zona 10 y 11	S/97.8
Sacas de Cantera a Zona 9-10	S/4.9
Tracción Zona 11B a 11C	S/2.0
Movilización Contenedores de Zona 5 a TTC cargados o vacíos (Mineral)	S/78.2
Repesajes de Contenedores Zona 5 TTC con Mineral	S/54.7
Tubos de Zona 10 a Antepuerto	S/53.8
De TTC a Muelle F	S/195.5
Fuente: Análisis Situacional de la empresa Elaboración Propia	

Demanda de servicios

Tisur requirió de los siguientes servicios de transporte de carga en el puerto durante el año 2018, lo cuales fueron atendidos por sus tres proveedores actuales Cotrapis, Sersur y Gt.

Tabla N^o 14: Requerimientos de Tisur de equipos de carga año 2018

REQUERIMIENTOS DE TISUR DE EQUIPOS DE CARGA AÑO 2018								
Enero	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	40	13	42	14	20	6	4	-
GT		13		15		7		-
SERSUR		14		13		7		4
Febrero	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	25	8	53	18	10	3	3	-
GT		8		18		3		-
SERSUR		9		17		4		3
Marzo	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	25	13	42	14	9	3	2	-
GT		11		14		3		-
SERSUR		10		14		3		2
Abril	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	35	11	50	16	15	5	2	-
GT		12		17		5		-
SERSUR		12		16		5		2
Mayo	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	62	25	104	35	14	6	3	-
GT		22		37		5		-
SERSUR		23		32		3		3
Junio	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	35	19	87	29	17	5	6	-

GT		17		29		6		-
SERSUR		16		29		6		6
Julio	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	28	17	106	36	20	7	5	-
GT		16		35		7		-
SERSUR		15		35		6		5
Agosto	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	86	33	101	34	7	2	8	-
GT		34		34		2		-
SERSUR		36		33		3		8
Septiembre	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	28	10	120	41	9	3	5	-
GT		9		40		3		-
SERSUR		9		39		3		5
Octubre	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	39	20	132	42	26	9	8	-
GT		20		44		8		-
SERSUR		22		46		9		8
Noviembre	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	51	22	67	23	18	6	6	-
GT		17		22		6		-
SERSUR		21		22		6		6
Diciembre	Tolvas		Plataformas		Capsulas para minerales		Otros equipos (rastras, cargador)	
	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle	Total	Detalle
COTRAPIS	31	13	67	23	19	7	6	-
GT		11		22		7		-

SERSUR		13		22		5		6
Fuente: Análisis Situacional de la Empresa Elaboración Propia								

En razón a esto es que se puede evidenciar que TISUR es un cliente potencial para las empresas proveedoras de servicios de su rubro, de este modo COTRAPIS debe buscar que las relaciones comerciales con Tisur se fortalezcan y se proyecten a largo plazo.

Por otro lado, es importante resaltar que la demanda de los servicios antes mencionados realizados para Tisur, se ha visto incrementada en el 2018 con respecto al 2017.

La tabla anterior además detalla los requerimientos de otros equipos como los son rastras, cargadores frontales, Paylover y otros que Cotrapis no ofrece y solo Sersur los brinda a Tisur, en ese sentido es importante que Cotrapis busque incrementar sus servicios ofrecidos, a fin de ocupar nuevos mercados.

Costos de atención por parte del cliente

Por los volúmenes de carga y el nivel de operaciones que tiene TISIR tiene como política que todos sus proveedores se encuentren debidamente capacitados en temas de seguridad portuaria y además cuenten la documentación y equipos adecuados para ingresar al puerto como lo son Cursos Portuarios y de Seguridad vigentes, SCTR de Salud y Pensión, Exámenes médicos ocupacionales, Seguro de responsabilidad civil frente a terceros para las unidades, Soat y revisión técnica entre otros.

En este sentido estos elevados estándares representan un alto costo para su atención.

3.2.2.1.2. Análisis de clientes potenciales

Se menciona como clientes potenciales a las principales empresas con almacenes y con necesidad de unidades para el movimiento de carga en la provincia.

A. MOLINOS & CIA

Molinos & CIA es una empresa dedicada a la importación y comercialización de fertilizantes en el Perú, cuenta con almacenes ubicados en Matarani, Pisco, Trujillo, Paita y Huachipa donde recibe fertilizantes y los comercializa en el Perú. (Molinos & Cia, 2018)

Después de Tisur Molinos & Cia es la empresa a la que más servicios brindo atendiendo un total de 6 naves de fertilizantes realizando traslado desde el puerto de Matarani hacia sus almacenes en la provincia. Actualmente no trabaja con ellos.

B. GAVILON PERU SRL

Gavilon Perú o también conocido por su marca Inti Fertilizantes es una de las empresas más importantes, formuladoras y comercializadoras de fertilizantes en el Perú, así mismo ha logrado un rápido crecimiento en sus 9 años de operación fortaleciendo su marca.

Gavilon Perú cuenta con 5 almacenes en el Perú ubicados en los principales puertos del Perú (Callao, Matarani, Piura, Pisco y Trujillo) donde recibe fertilizantes importado los cuales fórmula para posteriormente ser comercializadas en el Perú mediante una red de distribuidores en todas las regiones del país.

Cotrapis atendió dos naves de Fertilizantes realizando traslados de Matarani hacia los almacenes de Gavilon en la provincia. Actualmente no trabaja con ellos.

C. PESQUERA TASA

Pesquera Tasa es una empresa peruana líder en el sector pesquero, producen harina de pescado, aceites de pescado, cuentan entre otras con una planta ubicada en la carretera Matarani-Mollendo y embarca harina de pescado por el puerto Matarani. (Pesquera Tasa, 2018)

Si bien Cotrapis no ha trabajado con pesquera Tasa, esta es una empresa grande y con un crecimiento importante y se muestra como un posible cliente a futuro si se realizan las adecuadas coordinaciones de Marketing con dicha empresa, para ser proveedor de sus servicios de transporte.

Pesquera Tasa compro en el año 2015 Pesca Peru , así mismo cierra su planta en Mollendo y ocupa un mayor cuota de pesca llegando actualmente a embarcar actualmente 20,000 TM de harina de pescado por el puerto de Matarani, entre otros productos derivados de la anchoveta como aceites.

D. Pesquera Diamante

Pesquera Diamante es una pesquera dedicada al procesamiento de harina y aceite de pescado, conservas y productos frescos y congelados. Recientemente cerro su planta pesquera Rubi ubicada en Ilo y traslado los equipos de dicha planta hacia su planta en Matarani se esta manera se incrementa la cuota de pesca, es asi que incrementa su cuota de pesca de 3,500 Tm a 7,500 Tm de producto total procesado.

E. Minera Ares

Compañía Minera Ares S.A.C., es una filial del productor peruano de metales preciosos Hochschild Mining plc, ofrece servicios de exploración de oro y plata. La mina Ares, 100% de su propiedad, se localiza a unos 25km de Arcata, mina de Hochschild en el sur de Perú. Ares, que comenzó a producir en 1998, suspendió sus faenas el segundo trimestre de 2014. En el primer semestre de ese año reportó 1,2Moz de plata equivalente. En 2014 absorbió a minera Suyamarca.

Cuenta con un almacén de minerales en Matarani donde llega los minerales procesados de las minas de Arcata en este almacén se

consolida el mineral en sacas o contenedores para su embarque mediante el puerto de Matarani.

F. Minera Suyamarca

Minera Suyamarca S.A.C. inició sus operaciones en Agosto de 2006, dedicándose a la extracción de plata en la región de Pallancata. La compañía exporta Minerales de plata a Canadá, Alemania y Corea del Sur. En 2014 la empresa fue absorbida por Compañía Minera Ares S.A.C.

G. Minera Mercuria

Empresa dedicada al abastecimiento, suministro y comercialización de petróleo crudo y productos refinados de petróleo. Posteriormente amplió su cartera para abarcar productos petroquímicos, biocombustibles, productos ambientales, gas natural y GNL, energía, carbón, mineral de hierro, metales básicos y una gama de otros productos básicos a granel y productos agrícolas. (Mercuria, 2016)

Actualmente en sus almacenes en Matarani realiza actividades comerciales es decir importa mineral y luego lo procesa con mineral comprado a otras minas de sur del Perú, para luego embarcarlo en sacas o contenedores por el puerto de Matarani.

De la empresa antes mencionadas Cotrapis únicamente ha trabajado con Molinos y Gavilon Peru, sin embargo, actualmente no trabaja con ellas, estas empresas como se puede ver han incrementado el volumen de sus operaciones debido a la ubicación estratégica de sus almacenes en Matarani, ya que la cercanía al puerto les permite reducir costos y optimizar sus procesos de embarque y desembarque de productos procesados y materias primas respectivamente.

En ese sentido la contribución de TIsur al puerto de Matarani es evidente ya que ha atraído a bastantes empresas que ha acercado sus almacenes y aumentado su capacidad de producción para embarcar y desembarcar productos por Matarani, presentándose de este modo una oportunidad para

Cotrapis dado el incremento producido en la demanda de servicios de transporte de carga en la provincia.

3.2.2.1.3. Poder del mercado de clientes

Concertación de clientes

Podemos observar que el mercado de Clientes de Cotrapis es limitado ya que actualmente solo existe Tisur como único cliente, y por otro lado existen un elevado número de posibles proveedores.

Al ser de este modo podemos decir que tiene un poder elevado en el precio ya que en mercado se encuentra concentrado es decir hay mas proveedores que compradores, lo cual representa un riesgo para Cotrapis.

Información del sector

La disponibilidad de información del sector por parte de los clientes es peligrosa para el proveedor ya que esto aumento su poder de negociación en el precio, en el caso de Cotrapis podemos decir que la disponibilidad de información por parte de Tisur es baja ya que no está muy al tanto acerca de lo costes de operación de las unidades de transporte de carga, lo que permite manejar tarifas adecuadas y con una adecuada utilidad

Costes por cambio de proveedor

Si el costo por cambiar de proveedor en una industria es bajo representa una ventaja sobre el poder de negociación de los clientes. El caso de Cotrapis podemos decir que el costo por cambio de proveedor representaría más un riesgo para Tisur por la incertidumbre que representaría la eficiencia del nuevo proveedor en las operaciones,

además de estar incurriendo en un incumplimiento con los acuerdos realizados con Cotrapis.

3.2.2.2. Análisis de Proveedores


Cotrapis al ser una empresa intermediadora, los servicios son subcontratados a terceros, que son las empresas de los socios, sin embargo permanece a responsabilidad de Cotrapis la calidad, operatividad y seguridad de los servicios prestados, por ende debe asegurarse de que las empresas de los socios que son sus proveedores cumplan con los estándares establecidos para la realización de los requerimientos, a fin de brindar un servicio de calidad, que permita establecer una buena imagen de Cotrapis como empresa a fin de posicionarse mejor en el mercado pudiendo conseguir nuevos clientes.

El consorcio de transportistas de Islay está formado por 16 socios, de los cuales al inicio de las operaciones de COTRAPIS todos participaban de los requerimientos y los atendían como proveedores, sin embargo, más adelante algunos se han retirado y han dejado de ser proveedores por distintos motivos que se mencionan más adelante.

Actualmente los requerimientos de unidades son atendidos con normalidad, sin embargo, en ocasiones se presentan algunos problemas por motivos de que algunas de las empresas proveedoras no se encuentran bien financieramente.

Se reconocen 4 principales proveedores, que son aquellos que atienden constantemente requerimientos de unidades y que además se encuentran en un nivel financiero y económico mejor que el resto.

Tabla N^o 15: Principales Proveedores 2019

N ^o	PRINCIPALES PROVEEDORES 2019	
1	MUÑOZ CUADROS, JOSE ALBERTO	
2	CAMARGO NUÑEZ, RICHARD HUGO	
3	PINO W. & C. TRANSPORTES S.R.L.TDA.	
4	EMPRESA DE TRANSPORTES ARACELIV E.I.R.L.	
Fuente: Administración COTRAPIS Elaboración: Propia		

Cotrapis trabaja con las empresas de sus socios como proveedoras de los servicios que le son solicitados por Tisur, aunque en ocasiones ha recurrido a otros proveedores por motivos de que las empresas de sus socios no disponían de unidades.

Actualmente las siguientes empresas son o han sido proveedoras de Cotrapis, ya que por distintos motivos algunos se encuentran suspendidas, en ese sentido según el análisis se puede mencionar lo siguiente:



Tabla Nª 16: Empresas que son o han sido proveedoras de Cotrapis

°	PROVEEDOR	SITUACION ACTUAL	CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y FINANCIERA	CANTIDAD DE ROLES	SITUACION ACTUAL
1	TRANSPORTES RCN	Participa activamente de los roles operativos, considerado principal proveedor	Buena	2 plataforma	Activo
2	EDDY DEL PINO	Participaba activamente de los roles en los que es nombrado actualmente suspendido	Buena	4 Tolva 2 Plataforma	Suspendido
3	JOSE LUIS MUÑOZ PASTOR	El único que cuenta con equipo para traslado de minerales participa activamente de los roles en los que es nombrado, considerado principal proveedor	Buena	2 Tolva 2Plataforma	Activo
4	LUIS BASURCO NAJAR	Participo poco de los roles operativos vendió su unidad	Baja	1 plataforma	Inactivo
5	ROSA FIDELA ZUÑIGA DE MORALES	Participa poco de los roles operativos, va poco a los requerimientos	Baja	1 Plataforma 1 Tolvas	Activo
6	RICHARD RENZO ROJAS GALLEGOS	Participa activamente de los roles operativos ha solicitado se lo otorgue un rol mas	Buena	1 Plataforma 1 Tolvas	Activo
7	SONIA MARLENI HUARI CARRASCO	No participa de la parte operativa vendió su unidad	-	-	Inactivo

8	LUCIANO VILCHEZ RODRIGUEZ	No participa de la parte operativa	-	-	Inactivo
9	SERVITER ANGELITO	Participaba de los roles que le correspondían actualmente suspendido	Buena	1 Plataforma	Suspendido
10	TRANSVEC - TRANSPORTES GENERALES SOSA	Participa de la parte bien de la parte operativa, en ocasiones no dispone de unidades por trabajar con Minera Ares	Buena	2 Plataforma 3 Tolvas	Activo
11	EMPRESA DE TRANSPORTES ARACELIV E.I.R.L.	Participa activamente de la parte operativa, considerado principal proveedor	Buena	2 Plataforma 1 Tolva	
12	WALTER VALDIVIA ALCAZAR	Participa activamente de los roles operativos	Buena	1 Plataforma 1 Tolva	Activo
13	JOSE VALDIVIA ALCAZAR	Participaba en lo roles operativos hasta que su carro se malogro	Baja	1 Plataforma	Inactivo
14	WALTER PINO CASAPIA	Participa activamente de los roles operativos, considerado principal proveedor	Buena	2 Plataforma 3 Tolvas	Activo
Fuente y Elaboración: Propia					

Los proveedores antes mencionados cuentan con las siguientes unidades, las mismas que realizan los servicios requeridos a COTRAPIS

Tabla N^o 17: Relación de unidades de proveedores COTRAPIS 2019

RELACION DE UNIDADES DE PROVEEDORES COTRAPIS 2019				
N.º	Marca/Modelo	Clase	Placa	Año de Fabricación
1	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	Z2Q-847	1991
2	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V5O-853	1983
3	VOLVO/NL-12	Tracto Remolcador	A9G-802	1992
4	VOLVO / F-12 4x2	Tracto Remolcador	V4H-726	1982
5	VOLVO / F-10	Tracto Remolcador	V5A-884	1987
6	VOLVO / VNL-660	Tracto Remolcador	B8E-746	2002
7	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	Z3H-700	1992
8	VOLVO / FH	Tracto Remolcador	V5G-706	2008
9	VOLVO / FH	Tracto Remolcador	V3G-840	2006
10	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V6E-774	1989
11	VOLVO / VNL-64T	Tracto Remolcador	D9J-838	2008
12	VOLVO / N-10	Tracto Remolcador	V2V-940	1983
13	VOLVO / F-10	Tracto Remolcador	V4U-868	1980
14	VOLVO / F-10	Tracto Remolcador	V6V-791	1984
15	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V5Y-800	1988
16	FREIGHTLINER / CL-120	Tracto Remolcador	V3O-736	2008
17	VOLVO / N-10	Tracto Remolcador	V2L-786	1980
18	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V3T-828	1984
19	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V5U-766	1983
20	VOLVO / F-16	Tracto Remolcador	V4Q-734	1989
21	FREIGHTLINER / CL-	Tracto	V5U-700	2008

	120	Remolcador		
22	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V4R-728	1980
23	VOLVO / VOLVO	Tracto Remolcador	V5G-871	1983
24	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V6C-831	1981
25	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	V6B-869	1988
26	VOLVO / F-12	Tracto Remolcador	YI-4720	1985
Elaboración: Propia				

En el listado de unidades se puede observar que la antigüedad de las unidades de los proveedores es alta ya que 15 unidades superan hasta los 30 años y solo 6 unidades son de una antigüedad menor a 10 años, esto supone una desventaja frente a otras empresas que cuentan con unidades más modernas y una oportunidad para la competencia.

3.2.2.2.1. Cantidad de proveedores en la industria.

Actualmente el sector de transporte en la provincia de Islay se encuentra bastante copado, por lo que la presencia de empresa de transportes es alta sin embargo esto no quiere decir que todas sean empresas que brinden calidad y seguridad en su servicio ya que la mayoría no dispone de una adecuada nivel organización, y que sobre todo cumpla con los requisitos necesarios para ingresar al puerto a realizar una operación.

En razón a lo mencionado podemos decir que existe en la industria un gran número de proveedores, pero pocos proveen calidad en su servicio.

3.2.2.2.2. Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.

Según políticas de COTRAPIS obtiene el 15% del precio que pague la empresa contratante del servicio, este margen no puede ser modificado ni ajustado a menos que sea decidido por mayoría en una junta societaria.

Este margen del 15% se podría decir que este es un margen promedio sin embargo la que ocupan un margen mucho más alto cuando

subcontratan a otras empresas, esto se debe a que al ser los proveedores también accionistas se busca que el beneficio sea mayor para el proveedor

En ese sentido se puede decir que el poder de decisión del precio por parte del proveedor es alto ya que algunos de los socios como proveedores buscan que su beneficio sea mayor lo que limita que el margen sea ajustado en la búsqueda de recursos financieros para la mejora de la empresa.

En el caso de que la empresa subcontrate a proveedores externos es decir que no sea empresas de socios el margen es el mismo.

3.2.2.3.1. Competencia entrante

En el análisis de los entrantes se evidencia al Consorcio Matarani el cual se presenta como una problemática para COTRAPIS ya que, así como COTRAPIS está formado por transportistas de Matarani, de los cuales dos de ellos son socios de COTRAPIS y han sido suspendidos por este motivo, en ese sentido es importante analizar dicho consorcio ya que se sabe que busca ser cliente de TISUR, lo cual de darse ocasionaría una disminución en el volumen de carga de COTRAPIS.

Consorcio Matarani

El Consorcio Matarani se originó hace aproximadamente 6 meses producto de la unión de seis empresas de transportista, cuando se realizó la planificación para la creación del mismo se llamó a algunos de los socios de COTRAPIS con el fin de insertarlos al consorcio sin embargo según manifiestan algunos de los socios se retiraron de la planificación ya que si idea era sacar a COTRAPIS y ingresar ellos.

Tabla Nª18: Empresas que conforman Consorcio Matarani

EMPRESAS QUE CONFORMAN EL CONSORCIO MATARANI	
Empresa	Análisis
Importaciones Gómez	Es de las empresas más grandes del Consorcio con gran volumen de unidades. El dueño Mauro Gómez fue invitado a formar parte de COTRAPIS cuando esta se creó, pero no se mostró interesado.
REDECER	Empresa de reciente crecimiento.
Eddy del Pino	El dueño Eddy del Pino es socio de COTRAPIS, motivo por el cual se encuentra suspendido indefinidamente de la parte societaria y operativa de la empresa. Envío una carta manifestando su derecho de buscar otras oportunidades de trabajo sin que este puede ser impedido y su deseo de pertenecer Consorcio Matarani. Fue suspendido mediante votación en una reunión de accionistas de la empresa.
Transportes JKP	Empresa con 4 unidades y equipos de tolvas y plataformas
CORSAV	Empresa de un volumen mediano de unidades y reciente participación en el sector
Transportes Sosa e Hijos Generales	Lo empresa es administrada por los dos hermanos del Sr. José Sosa Gerente de COTRAPIS el cual ha manifestado que no tiene injerencia en las decisiones de dicha empresa. Además, esta empresa trabaja con Minera Ares.
Serviter Angelito	El dueño es el Señor Ceferino Ataucuri Carrillo accionista de COTRAPIS, a la conformación de COTRAPIS su empresa solo contaba con un carro a la actualidad tiene 5 carros, actualmente se encuentra suspendido indefinidamente de la parte operativa y societaria por motivo de formar parte de Consorcio Matarani. Fue suspendido mediante votación en una reunión de accionistas de la empresa.
Fuente: Análisis Situacional de la empresa	
Elaboración: Propia	

Problemática

Consortio Matarani inicia su etapa de planeación hace 1 año aproximadamente en la cual al igual que COTRAPIS hizo invita a todos los transportistas de Matarani entre ellos algunos de los socios de COTRAPIS a formar parte de las reuniones a fin de conformar el Consorcio, en el proceso solo siete empresas las cuales se detallaron anteriormente conformaron el Consorcio entre ellas dos empresas de socios de COTRAPIS, por este motivo fueron suspendidos de la parte societaria y operativa.

Ventajas

- Tienen una mejor organización ya que el momento de realizar la formación del Consorcio pasaron por un filtro financiero lo que les permitió descartar a empresas que podrían resultar con problemas financieros.
- Las empresas que Conforman el Consorcio tienen un gran volumen de unidades lo que les permite atender grandes volúmenes de carga.

Desventajas

- Al presentar su brochure con la idea de ser transportistas de la provincia no son muy tomados en cuenta por motivo de que COTRAPIS ya se presentó bajo esa misma idea y el entorno se tiene la idea de que COTRAPIS es la empresa que la conforman los transportistas de la provincia. En ese sentido la idea de responsabilidad social con la que COTRAPIS obtuvo ser cliente de TISUR no le sirve al Consorcio Matarani.
- Al momento no han iniciado sus operaciones como Consorcio es decir aún no han trabajado y por ende no han facturado, sin embargo, ya están asumiendo gastos operativos y de planillas.

3.2.2.2.3. Nivel de organización de los proveedores

Nivel de poder adquisitivo y de organización

El nivel de poder adquisitivo y de organización de los proveedores de Cotrapis no es uniforme, es decir algunos de los proveedores se encuentran bien financieramente y disponen de recursos para facilitar el buen desempeño en la operaciones, por otro lado los demás proveedores carecen de un adecuado poder adquisitivo por lo que esto en ocasiones dificulta que las operaciones se lleven a cabo con normalidad, ya que se han dado casos en los que no se cumple con normalidad el rol de trabajo, ya que algunos proveedores no disponen de efectivo para abastecer de combustible a sus unidades, además hay otros que disponen de una posición financiera y organizativa adecuada y se encuentran suspendidos como el caso de Eddy del Pino, esto a su vez se presenta como una limitación a los interés de crecimiento de la empresa, ya que para esto se requiere que los proveedores sean capaces de satisfacer las necesidades del cliente.

El poder adquisitivo bajo de algunos proveedores dificulta también que sus unidades se encuentren operativas y con los requisitos necesarios para ingresar al puerto a realizar las operaciones de manera adecuada.

Disponibilidad de recursos materiales y humanos

En la provincia de Matarani los insumos para las unidades de transporte de carga son escasos y presentan un elevado costo, en el caso de los repuestos y talleres de reparación estos son escasos, por otro lado, solo se cuenta con un grifo en el distrito Matarani lo que lo convierte en el único punto de venta de combustible, esta escasa disponibilidad de insumos representa una amenaza para los intereses de COTRAPIS y de sus colaboradores

Respecto a la disponibilidad de recursos humanos se puede decir que es escasa ya que hay un mínimo número de choferes capacitados y sin conocimientos necesarios en transporte portuario.

3.2.2.3. Análisis de productos entrantes

El análisis de productos entrantes del entorno externo de la empresa se centra en base a todas las empresas de transporte de carga pesada que se puedan insertar al sector de transporte en Matarani, lo cual no es muy complicado de hacer, sin embargo posicionarse en el mercado es complicado ya que como se ha mencionado el sector se encuentra bastante convulsionado y las oportunidades de trabajo son limitadas por lo que se requiere experiencia, contactos y conocimiento para lograr ingresar con éxito al sector de transporte de carga pesada en el puerto de Matarani.

Perú es un país donde se libra una economía de libre mercado por lo la creaciones de nuevas empresas no tiene ningún tipo de impedimento.

Para ingresar en sector es necesario cumplir con lo siguiente:

a) Conocimientos del sector

Es evidente que la experiencia es importante al momento de tomar decisiones y dirigir una empresa, de este mismo modo para ingresar al sector es necesario conocer del mismo detalle, requisitos, logística, entre otros datos que son importantes para el inicio de operaciones, ya que el sector ha evolucionado bastante producto del incremento en el volumen de operaciones y lo que buscan las empresas es la mejora continua , por lo que es necesario estar al tanto de esta evolución y cambios en el sector

b) Competencia a gran escala

Las economías de escala son importantes para poder ingresar con éxito a un sector, esto a su vez conlleva un gran nivel de inversión, es decir la empresa que busque ingresar a competir en el sector deberá contar con un considerable número de unidades que le permita movilizar grandes volúmenes de carga, sin embargo otro camino es la asociación entre pequeñas empresas para formar un empresa grande como es el caso de

COTRAPIS, o por otro lado existe la opción de organizarse como Consorcio como es el caso de Consorcio Matarani el cual se conformó recientemente y del cual hablaremos más adelante.

c) Contactos en el sector

Por otro lado, los contactos en el sector de la misma manera son importantes ya que no solo basta con constituirse como empresa tener volumen de unidades y conocer la logística del sector, sino que si una empresa desea ingresar al sector es necesario que sepa como conseguirá clientes ya a la actualidad la mayoría de empresas que requieren de servicios de transporte de carga pesada en el puerto de Matarani ya tienen proveedores.

d) Lugar de residencia

Además, también es importante residir en el distrito de Islay Matarani o en Mollendo los cuales por su escasa infraestructura puede representar un problema para las empresas que deseen ingresar al sector.

3.2.2.4. Análisis de Productos Sustitutos

COTRAPIS se encuentra en el rubro de transporte de carga pesada por carretera, en ese sentido se podría decir que existen como sustitutos el transporte marítimo, transporte aéreo y transporte ferroviario. Sin embargo, como ya se ha mencionado los servicios de COTRAPIS son netamente enfocados al transporte portuario en la provincia de Islay, específicamente Matarani.

En razón a lo expuesto no existe la posibilidad que el servicio que brinda COTRAPIS sea sustituido por otro como el transporte ferroviario, aéreo ya que implicaría costos muy elevados como para ser rentable dicho servicio

Por lo cual no se puede identificar algún servicio sustituto que reemplace el servicio de transporte portuario que ejecuta Cotrapis.

3.2.2.4. Análisis de Competidores

En el análisis de los competidores se puede identificar a dos empresas como competidoras directas de Cotrapis por los siguientes motivos:

- Al igual que Cotrapis son las otras dos empresas que trabajan con Tisur y mueven el 33.3% de la carga interna cada una.
- Se encuentran organizadas y tiene presencia en el sector transportes de la provincia.
- Cuentan con la logística adecuada, conocimientos del sector y la capacidad financiera para ser competitivos.

En el análisis de la participación de Cotrapis, Sersur y Gt Transportes en la demanda de servicios de transporte de carga generada por Tisur se observa que se encuentra igualmente segmentada para cada empresa es decir no se compite por ocupar una mayor parte de la demanda, a no ser que Tisur genere una competencia entre ellas realizando concursos de precios con la finalidad de reajustar tarifas en favor de ellos.

GT transportes E.I.R.L.

GT Transportes E.I.R.L. es una empresa de transporte de carga pesada con una presencia de aproximadamente 6 años en el sector de transporte en Matarani, fue la segunda empresa en obtener un contrato con Tisur para el movimiento interno de carga en el puerto, este contrato fue realizado hace 5 años.

Información Institucional

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, adaptando nuestros servicios a sus necesidades, buscando siempre los mejores resultados de calidad, sustentando en la continua modernización de la flota y en una inmediata respuesta a las necesidades de transporte en las

diferentes modalidades que requiere el mercado y sus clientes (GT Transportes, 2018).

Visión

Ser líderes en la prestación de servicios de transporte terrestre de carga pesada, con altos estándares de calidad y satisfacción del cliente. (GT Transportes, 2018)

Valores

- Honestidad
- Seguridad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Lealtad y Respeto
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Características de Unidades

- Unidades con suspensión neumática
- Semi remolques
- Plataformas, plataformas extensibles, plataforma porta contenedor
- Tolvas de graneles y tolvas para minerales
- Cisternas tipo bombonas

SERSUR S.A.C.

SERSUR es la empresa que cuenta con mas años en el mercado que Cotrapis y GT, por lo que es la primera que obtuvo un contrato con Tisur, trabajando ya con ellos durante 10 años aproximadamente

Cuenta con una gran variedad de servicios, puesto que no solo trabaja con el sector de transporte portuario, sino que también en otros sectores como el minero.

Información Institucional

Misión

Brindar un servicio Integral a corporaciones importantes en nuestro país, brindando un alto nivel de eficiencia, manteniendo un margen alto de calidad y seguridad, tanto para nuestros clientes como nuestros trabajadores (SERSUR SAC, 2017)

Visión

Lograr alianzas estratégicas con sociedades importantes en el Perú. **SERSUR** tiene como visión estar entre las primeras asociaciones generadoras de servicio de Maquinaria pesada con el personal más calificado en operaciones y mecánica (SERSUR SAC, 2017)

Valores

- Disciplina
- Autocritica
- Pro actividad
- Perseverancia
- Disponibilidad al cambio
- Responsabilidad
- Aprendizaje

(SERSUR SAC, 2017)

Tabla N^a 19: Características de unidades y servicios que brinda

Tipo de Unidad	Servicio	Modelo
Camión Volquete	Graneles, Minerales	N12, F10, N10
Remolcadores	Contenedores, carga	VNM-42T,F12,V2M-

	desconsolidada	911
Ranflas semirremolques	Contenedores, carga desconsolidada	
Excavadora		CX-210 L.C.
Mini Cargador Bobcat		262-B
Cargador Frontal	Volvo	1641-C L 180-C, 1254-C,L220-B
Tractor Topadora Frontal con Oruga	John Deere	350-C
Tractor de Oruga	John Deere	450-B
Cargador Frontal con Oruga	Caterpillar	931-B
Grúa orquilla		EFG-20
Cama Baja		4-B
Fuente: Pagina web SERSUR Elaboración: Propia		

Por motivo de ser la empresa que lleva mayor tiempo trabajando con TISUR, se puede reconocer que SERSUR ha venido optimizando sus servicios por lo que atiende de una mejor manera los requerimientos de equipo por parte de TISUR, se destaca por los siguientes aspectos:

1. Cuenta con supervisor de operaciones, lo que le permite tener un mejor control de sus unidades durante la operación, dicho supervisor trabaja desde inicio a fin de operación, y en caso de sobrepasar las 12 horas de trabajo es relevado
2. Cuenta con una camioneta de auxilio en el supuesto de presentarse incidentes durante la operación
3. Cuentan con un sistema de relevos de choferes dando un mejor cumplimiento a la política de TISUR
4. Cuentan con una mayor diversificación de servicios, como rastras, pailovers, cargador frontal, grúas lo que les permiten ser lo únicos

proveedores de Tisur de este tipo de maquinaria ya que Cotrapis y Gt Transportes no cuentan con estas.

3.2.2.4.1. Factores resaltantes de la rivalidad con Competidores

Como se mencionó en el inicio del análisis de competidores, Cotrapis, GT Transportes y Sersur, no compiten por una mayor cuota de mercado en el sector de transportes en la provincia por motivo de que en la provincia de Islay solo son proveedores de Tisur, y los servicios requeridos por Tisur son divididos de igual manera es decir el 33.33% del total para cada uno.

Sin embargo, existen situaciones de competencia que son generadas por Tisur como lo son licitaciones a sus proveedores con el fin de mejorar el precio por algún servicio, a cambio de retribuir el total de la carga movida, es así que es un momento Tisur con el fin de mejorar la operatividad del traslado de contenedores a la nave solicito que los proveedores elaboren ranflas containeras y presenten una mejora en el precio por el traslado de estos, de esta manera de genero una situación de competencia entre las empresas en la cual Sersur gano por presentar el precio menor haciéndose de esta manera con la totalidad de la subcontratación de transporte de contenedores, sin embargo si bien esto represento un aumento en su cuota del 33.33% también represento una caída en la rentabilidad de la empresa ya que la tarifa presentada era muy baja al igual que la utilidad por él servicio.

Por otro lado en el mes de Junio del 2018 del mismo modo se realizó otra licitación por Tisur en la cual des mismo modo otorgaba la totalidad del transporte de minerales a la nave, a cambio de una mejora en la tarifa, en este caso se converso con las personas encargada de Gt y Sersur , formado un acuerdo en el cual las propuestas serian iguales y por un precio adecuado, proponiendo a Tisur que no podían realizar una sola empresa el servicio de traslado de minerales, de este modo Tisur acepto el precio y otorgo el servicio a las tres empresas.

Como se puede ver en las dos situaciones de rivalidad generadas por Tisur la más convenientes para las empresas es buscar generar alianzas, esto además de permitir un benéfico compartido, reduce el poder de negociación sobre el precio por parte del cliente.

La generación de alianzas con los competidores además puede permitir crear barreras de entrada para la competencia entrante.

3.2.2.5. Fuerzas competitivas de la empresa

La siguiente grafica muestra las fuerzas competitivas de la empresa



Figura N° 2: Las Fuerzas de Porter



Elaboración Propia

3.2.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Según (D Alessio Ipinza, 2013) La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

La matriz PC ubica a la empresa frente a los que ella reconoce como sus principales competidores, de este modo la organización puede ver como hace frente a los debilidades y fortalezas de las empresas del su entorno.

La elaboración de la matriz PC debe identificar a lo que se considera como los factores claves de éxito ya que su determinación es importante para que dichos factores sirvan como variables de medición que influyan en la posición competitiva de la empresa.

Para determinar las empresas con las que se realizar la Matriz PC según (D Alessio, 2013) “Es importante considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudará a determinar los factores clave de éxito, (FCE) que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el sector para lograrlos. Deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera”. En ese sentido según el análisis realizado la matriz no considerara a todos los competidores y solo a los que la empresa considera los mas importantes, en este caso Sersur y Gt Transportes y además se considera a Consorcio Matarani por ser el identificado como el entrante.

Para la calificación de los factores críticos de éxito se asigna peso ponderado a cada factor a manera que la suma de estos pesos sume 1, una vez hecho esto se asigna una calificación a cada factor según la empresa donde 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.

La matriz PC elaborada es la siguiente:

Tabla Nª 20: Matriz MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
Factores Claves de éxito	Peso	COTRAPIS		SERSUR S.A.		G.T. Transportes		Consortio Matarani	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Eficiencia en el servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Experiencia y conocimientos del sector	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	1	0.16
Participación del mercado	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Competitividad	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Personal Capacitado	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Fidelización del Cliente	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14
Cartera de Servicios	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
TOTAL	1.00		2.58		3.00		2.73		1.83

Elaboración Propia

La matriz MPC de la empresa presenta 7 factores claves de éxito, que según su evaluación ubica a Cotrapis con un valor de 2.58 que es un valor promedio sin embargo aun así se ubica por debajo de sus principales competidores, y por encima de la empresa entrante, Sersur se muestra como una empresa sólida dado sus años de operaciones en el mercado y netamente sus años de trabajo con Tisur por lo que presenta la mayor ponderación de las cuatro empresas con un valor de 3.00, además de resaltar su cartera de servicios, Cotrapis muestra un adecuado desempeño en todos los factores sin embargo no logra alcanzar una calificación de 4, por lo que podemos ver que tiene lo necesario para ser competitiva, sin embargo se debe mejorar todos los aspectos.

3.2.4. Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Para continuar con el análisis competitivo de la empresa es importante complementar la matriz de perfil competitivo con la matriz del perfil referencial la cual pone a la empresa en comparación con otras a las cuales se tenga como punto de referencia dado su tamaño y reputación como organización.

Para la matriz de perfil referencial tomaremos a las siguientes empresas:

Transaltisa S.A.: Empresa peruana con más de 100 años en rubro de transporte de carga, especialmente en el transporte de insumos, mercadería, maquinaria y producción minera.

Transportes Barcino S.A.: Empresa orientada al rubro de transporte de carga por carretera con sede principal en la ciudad de Arequipa, actualmente cuenta con Aceros Arequipa como principal cliente.

Transportes 77 S.A. Empresa del rubro de transporte de carga perteneciente al Grupo Backus con más de 35 años de experiencia.

Tabla Nª 21: Matriz MPR

MATRIZ DEL PERFIL REFERENCIAL									
Factores Claves de éxito	Peso	COTRAPIS		TRANSALTISA		TRANSPORTES BARCINO S.A.		TRANSPORTES 77 S.A.	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Eficiencia en el servicio	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Experiencia y conocimientos del sector	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Participación del mercado	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Competitividad	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Personal Capacitado	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Fidelizacion del Cliente	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Cartera de Servicios	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24
TOTAL	1.00		2.58		3.86		3.61		3.49

La matriz MPR de la empresa presenta 7 factores claves de éxito, ubicando a Cotrapis con un valor de 2.58 sin embargo podemos ver que se encuentra muy por debajo de los valores obtenidos por las empresas de referencia, identificándose como los factores críticos con mayor brecha la participación de mercado y competitividad de las empresas debido a que solo cuenta con un solo cliente y su capacidad operativa es baja en comparación a otras empresas con mayor volumen de operaciones.

3.2.5. Oportunidades y Amenazas del análisis Externo

El análisis externo realizado a la empresa permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas

Oportunidades:

O1 Sector con perspectivas de crecimiento (Proyectos, importaciones, exportaciones en el sur del país) - Identificada en el Entorno Económico.

O2 Tarifas rentables en el sector Porter – Identificada en el Análisis de Clientes.

O3 La escasa existencia de productos sustitutos – Identificada en el Análisis de Sustitutos.

O4 Incremento de la demanda de servicios de transporte de carga – Identificada en el Análisis de Clientes

O5 Alianzas Estratégicas – Identificada en el análisis de Competidores.

O6 Oferta de nuevos servicios que no ofrecen los competidores – Identificada en el análisis de clientes

O7 Crecimiento demográfico – Identificada en el análisis del entorno Social y Demográfico.

O8 Cliente con la capacidad de incrementar su desarrollo – Identificada en el análisis de clientes

Amenazas

A1 Entrada al sector de nuevas empresas asociadas – Identificadas en el análisis de Entrantes

A2 Proveedores poco organizados, con unidades antiguas y poca capacidad financiera. – Identificada en el análisis de Proveedores.

A3 Estipulaciones de capacitación y documentación con elevado costo por parte del cliente. – Identificada en el análisis del Cliente

A4 Inestabilidad económica y política en el país (Riesgo País) – Identificada en el análisis del Entorno Económico

A5 Competidores con lineamientos estratégicos – Identificada en el análisis de competidores

A6 Alto poder de negociación sobre el precio por parte del cliente. - Identificada en el análisis del Cliente

A7 Escasa disponibilidad de insumos para los proveedores – Identificada en el análisis de proveedores

A8 Búsqueda choferes capacitados para los proveedores – Identificada en el análisis de proveedores.

3.2.6. Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)

Según (D Alessio Ipinza, 2013, pág. 125) “El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera

influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE”

De es modo mediante la matriz de Evaluación de los factores externo podemos resumir y evaluar la información de la evaluación externa de la siguiente manera:

1. Ordenar y enumerar las oportunidades y amenazas obtenidas en el análisis externo
2. Asignar un peso a cada factor entre 0 y 1 de manera que el peso de todos los factores sume un total de 1
3. Valorar cada factor del 1 al 4 donde 1 indica que la respuesta de la organización es pobre, 2 si la respuesta está en promedio, 3 si la respuesta está por encima del promedio y 4 si la respuesta es superior.
4. Luego se procede a multiplicar Multiplicar el peso de cada factor por su calificación obteniendo un peso ponderado.
5. Finalmente sumamos los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.



Tabla N° 22: Evaluación de Factores Externos

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS					
FACTORES DEL ENTORNO A EVALUAR		Importancia del factor	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES				
1	O1 Sector con perspectivas de crecimiento (Proyectos, importaciones, exportaciones en el sur del país)	Entorno Económico	0.05	3	0.15
2	O2 Tarifas rentables en el sector	PORTER	0.07	3	0.21
3	O3 Inexistencia de productos sustitutos	PORTER	0.09	4	0.36
4	O4 Incremento de la demanda de servicios de transporte de carga	PORTER	0.09	4	0.36
5	O6 Oferta de nuevos servicios que no ofrecen los competidores	PORTER	0.07	2	0.14
6	O6 Alianzas Estratégicas	PORTER	0.05	2	0.10
7	O7 Crecimiento demográfico	Entorno Social	0.03	1	0.03
8	O8 Cliente con la capacidad de incrementar su desarrollo	Entorno Tecnológico	0.05	1	0.05
AMENAZAS O RETOS					
1	A1 Entrada al sector de nuevas empresas asociadas	PORTER	0.09	1	0.09
2	A2 Proveedores poco organizados, con unidades antiguas y poca capacidad financiera.	PORTER	0.06	1	0.06
3	A3 Estipulaciones de capacitación y documentación con elevado costo por parte del cliente	PORTER	0.04	3	0.12
4	A4 Inestabilidad económica y política en el país (Riesgo País)	Entorno Económico	0.03	1	0.03
5	A5 Competidores con lineamientos estratégicos	PORTER	0.07	2	0.14
6	A6 Alto poder de negociación sobre el precio por parte del cliente	PORTER	0.09	3	0.27
7	A7 Escasa disponibilidad de insumos para los proveedores	PORTER	0.08	1	0.08
8	A8 Búsqueda choferes capacitados para los proveedores	PORTER	0.04	3	0.12
TOTAL		0	1	35	2.31

Elaboración Propia

El valor de 2.31 resultante de la matriz EFE representa una respuesta por debajo del promedio de la organización con respecto a su aprovechamiento de oportunidades y su respuesta a la amenaza, se evidencia un inadecuado aprovechamiento de las oportunidades 5 y 6 además de una baja respuesta de la organización a las amenazas 1, 2 y 7 lo que no ayuda a la empresa a neutralizarlas. Existe una elevada presencia de factores con valores 2 y 1.



3.3. EVALUACION INTERNA

3.3.1. Análisis AMOFHIT

3.3.1.1. Administración y gerencia

La empresa fue constituida en Mollendo, el 16 de abril de 2015. Es una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada bajo la denominación de Consorcio de Transportistas de la Provincia de Islay, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, abreviada como COTRAPIS S.R.L.

Dedicada a los siguientes rubros: transporte de carga de bienes, mercancías y personas a nivel distrital, provincial y nacional

Su ubicación se encuentra en el distrito de Islay, provincia Islay, departamento de Arequipa. Esto facilita sus operaciones dado la cercanía con el puerto de Matarani

El capital inicial y actual de la empresa es de 1600 soles, capital distribuido por un monto de 100 soles por cada socio, por lo cual a cada socio le corresponde el 6.25% de las acciones de la empresa.

3.3.1.1.1. Análisis Societario

A continuación, se detallan los socios de la empresa y un breve análisis de su situación actual.

Tabla N^o 23: Los socios de la empresa y un breve análisis

SOCIO	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL
Richard Hugo Camargo Núñez	Activo: Actualmente es representante y gerente interino de la empresa, tiene bastante participación en la parte societaria como la operativa, se encuentra bien crediticiamente y cumple su rol como principal proveedor
Eddy Mario del Pino Vargas	Suspendido: Por cometer una falta grave expuesta en el Capítulo III-Artículo 4-item j del estatuto interino de la

	empresa. Se encuentra bien crediticiamente
José Luis Muñoz	<u>Activo:</u> Tenía el cargo de subgerente de la empresa de acuerdo con el acta de constitución de la empresa, posteriormente fue sustituido del puesto en una reunión de la junta general por incumplimiento de funciones y atentar contra el Capítulo III-Artículo 4 del estatuto interino de la empresa. Se encuentra bien crediticiamente y cumple su rol como principal proveedor.
Luis Alberto Basurco Najar	<u>Inactivo:</u> No tiene mucha participación tanto en la parte societaria como en la parte operativa por motivo de haber vendido su unidad de transporte. No se encuentra bien crediticiamente. Alejado de la empresa por decisión propia.
Rosa Fidela Zúñiga de Morales	<u>Activa:</u> Se encuentra activa en la parte societaria y operacional, es representada por su hijo con carta poder.
Richard Renzo Rojas Gallegos	<u>Activo:</u> Nombrador y coordinador de operaciones de la empresa, se le ha encontrado en varias ocasiones de atentar contra el Capítulo 3-Artículo 4-item g. Es constante en participaciones de la parte societaria y operativa de la empresa. Se encuentra bien crediticiamente
Sonia Marleni Huari Carrasco	<u>Inactiva:</u> No tiene participación tanto en la parte societaria como operacional, siendo su esposo su representante con carta poder, propietaria de una sola unidad de transporte de carga pesada que posteriormente fue vendida. No se encuentra bien crediticiamente
Luciano Vílchez	<u>Inactivo:</u> no tiene ninguna participación tanto en la parte

<p>Rodríguez</p>	<p>societaria como operacional, opto por vender sus acciones, dichas acciones podían ser absorbidas por la junta general pasados los 30 días hábiles según el acta de constitución de la empresa. Uno de los socios quiso absorber las acciones del señor Vílchez sin dar aviso de sus intenciones a la junta general por lo que se generó una problemática inmediata. Las acciones al final no fueron absorbidas, siguen perteneciendo al señor Vílchez. No se encuentra bien crediticiamente</p>
<p>Ceferino Ataucuri Carrillo</p>	<p>Suspendido: Por cometer una falta grave expuesta en el Capítulo III-Artículo 4-item j del estatuto interino de la empresa. Tenía participación societaria y operacional ya que al principio contaba son una sola unidad de transporte, con el paso del tiempo sus posibilidades económicas mejoraron significativamente y adquirió más unidades por lo que solicitó tener mayor participación en las operaciones de la empresa pero no hubo respuesta por parte de la junta general al pedido del señor Ataucuri. Se encuentra bien crediticiamente</p>
<p>José Guillermo Sosa Sánchez</p>	<p>Activo: Gerente general según el acta de constitución de la empresa, no goza de sueldo fijo, trabaja ad honorem, tiene participación activa a nivel societario y operacional. Se encuentra bien crediticiamente</p>
<p>Ana Luisa Yolanda Torres Valdivia</p>	<p>Activa: Es representada por su esposo mediante carta poder en la parte societaria y operacional en la cual tiene participación activa, se encuentra bien crediticiamente y cumple su rol como principal proveedor</p>
<p>Valeriano Quea Rivera</p>	<p>Inactivo: Inicialmente no tenía participación ni en la parte societaria como operacional, actualmente fallecido y ningún pariente se ha manifestado para realizar las</p>

	coordinaciones correspondientes.
Walter Pedro Valdivia Alcázar	Activo: tiene participación a nivel societario como operacional, a diferencia de los demás socios que residen en la provincia de Islay este señor reside en la provincia de Arequipa. Se encuentra bien crediticiamente.
José Melquiades Velarde Espinoza	Activo: Tiene participación en la parte societaria, pero ninguna en la parte operativa ya que no dispone de unidades disponibles y activas para poder operar, se encuentra mal crediticiamente.
Walter Augusto Pino Casapia	Activo: Nombrado como nuevo sub gerente por decisión de la junta general, tiene participación activa societaria y operacional, se encuentra bien crediticiamente y cumple su rol como principal proveedor.
Percy Sebastián gallegos Ticona	Suspendido: Por motivos de la empresa estaba se encontraba suspendida por la demora de la primera Homologación, la junta general acordó no trabajar ni operar hasta el término de dicha homologación, dejando en claro por acuerdo de todos que ninguno de los socios prestaría sus servicios a la competencia, el señor gallegos mostro su disconformidad con la decisión tomada, por lo que presento una carta de renuncia y paso a trabajar para la competencia, al término de la homologación COTRAPIS paso los parámetros y requisitos necesarios para seguir trabajando con su principal cliente el señor gallegos solicito su reincorporación a la empresa nuevamente, pero no aceptaron su solicitud.
Elaboración Propia	

En el análisis de la situación actual de los socios se puede observar que existe cierto ausentismo por parte de algunos socios, los cuales se han mantenido distantes de la empresa por diferentes motivos.

En ese sentido se puede identificar que al momento de constituirse la empresa no se realizó un análisis correspondiente a los socios lo cual hubiera permitido detectar posibles problemas futuros tales como: Problemas financieros personales, falta de compromiso futuras, todo esto al final ocasiono la salida de 4 socios. En ese sentido se puede evidenciar una cierta debilidad en la estructura organizativa de la empresa.

3.3.1.1.2. Análisis de la gerencia

Entrevista Gerente General

Para realizar un análisis adecuado de la situación actual de la parte administrativa de Cotrapis se realizó una entrevista con el gerente General y además socio de la empresa Sr. Jose Sosa Sanchez, la entrevista fue realizada en la oficina de la empresa, mediante un cuestionario previamente elaborado.

A continuación, se redacta el cuestionario utilizado y las respuestas de la entrevista realizada se encuentran en los anexos del trabajo.

1. ¿Considera usted que los servicios de la empresa son competitivos?
¿Por qué los considera así?
2. ¿Los procesos administrativos son adecuados?
3. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Lo considera adecuado?
4. ¿La empresa cuenta con objetivos? ¿Cuáles son y porque? ¿Se están cumpliendo?
5. ¿Las políticas de la empresa están establecidas y son conocidas por la organización?
6. ¿Cuenta con lineamientos le permitan gestionar e impulsar el desarrollo de la empresa?
7. ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?

8. ¿Los documentos de la empresa están al día y correctamente archivados?
9. ¿Porque decidió cambia de contador?
- .
10. ¿Considera usted que los procesos financieros en la empresa son adecuados? ¿La empresa es rentable?
11. ¿Considera usted que los recursos que tiene la empresa son suficientes?
12. ¿Cómo considera usted que es el desempeño de los trabajadores?
13. ¿Como se realiza el proceso de selección y contratación de personal?
14. ¿Cómo definiría usted el clima interno de la empresa?
15. ¿A quien considera como su competencia directa?
16. ¿Convendría formar alianzas? ¿Con quién?
17. ¿La empresa tiene algún Proyecto en marcha o por implementarse?
18. ¿Qué Factores considera usted que limitan el éxito de la empresa?
19. ¿Cuál considera usted que es la principal problemática de la empresa?
20. ¿Tiene planteada la idea de una propuesta de mejora?

3.3.1.1.3. Control interno

Estatuto de la empresa

Los estatutos empresariales son necesarios en todas las sociedades ya que estas normas marcan el régimen interno de la empresa en su ámbito legal, por lo que es importante tenerlos en cuenta a fin de no pasar por alto futuros conflictos que se puedan suscitar entre los socios.

En ese sentido líneas abajo se menciona el estatuto de la empresa para su posterior análisis.

Capítulo I

Artículo 1

DEBERES

- Esforzarse constantemente por elevar la preparación de su personal y mantener una conducta sincera.
- Cumplir fielmente las tareas que le encomiende el consorcio con relación a los problemas internos de la misma.
- Sostener y discutir su punto de vista en las asambleas ordinarias, extraordinarias, informativas y además actos del consorcio.
- Abonar las cuotas ordinarias y extraordinarias acordadas por la asamblea general
- Respetar las disposiciones del presente estatuto y los acuerdos que emanan de la asamblea general.

Capítulo II

Artículo 2: Sus miembros tienen los siguientes derechos

DERECHOS

- Todos los miembros del consorcio sin excepción alguna tienen iguales derechos con arreglo al régimen legal establecido en este estatuto.
- Elegir y ser elegidos para cualquier cargo de dirigente, delegados y/o comisiones
- Participar con voz y voto en las asambleas generales
- Gozar de defensa y todos los beneficios que otorgue el consorcio a sus socios
- Solicitar sanción a sus socios y dirigentes que infrinjan las disposiciones del presente estatuto

Capítulo III

DE LAS FALTAS

Artículo 3

Son faltas leves que merecen amonestación, censura interna y privación temporal de sus derechos de la junta directiva y socios, y son las siguientes:

- Negarse sin ninguna justificación
- Incumplimiento de las cuotas ordinarias y extraordinarias
- Expresarse dentro y fuera de la asamblea general en forma indebida y en contra del consorcio y sus representantes.

Artículo 4

Son faltas graves y motivos de expulsión:

- Infringir sistemáticamente los estatutos
- Negativa a pagar las cuotas establecidas
- Faltar reiteradamente y sin causa justificada a las asambleas generales
- Los actos de violencia, indisciplina y falta de palabra en agravio de los dirigentes y socios.
- Malversar fondos del consorcio.
- Apropiarse o disponer en beneficio propio de los fondos del consorcio o de sus enseres
- Aprovechar su disposición de dirigente para buscar lucro y beneficio propio y/o tercero
- Proporcionar a particulares informes del consorcio para causar perjuicio a este y a los intereses de sus socios.
- Adoptar actitudes y/o realizar actos con el fin de dividir al consorcio
- Deslealtad comprobada al consorcio o a los derechos por intereses de los afiliados

Artículo 5

En caso de presentarse las faltas graves aludidas en el artículo anterior, por cualquier miembro de la dirigencia y/o socio, esta se investigará en la reunión de la junta directiva, si el caso es mayor se llevará a la asamblea general, donde se formará una comisión para que se investigue la falta. Luego el informe será dado a conocer en la siguiente

asamblea y en ese mismo acto se dará a conocer una resolución inapelable

Capítulo IV

De las sanciones

Artículo 6

Las sanciones según su gravedad pueden ser:

- Amonestación.
- Multa.
- Separación temporal.
- Expulsión definitiva, siendo esto registrado en el libro de antecedentes graves del consorcio.

Se puede analizar que el estatuto de la meresa no muestra en ninguno de sus capítulos nada referente a que la empresa esta obligada o contratar únicamente como proveedores a las empresas de sus socios, que es de la manera como se viene operando actualmente.

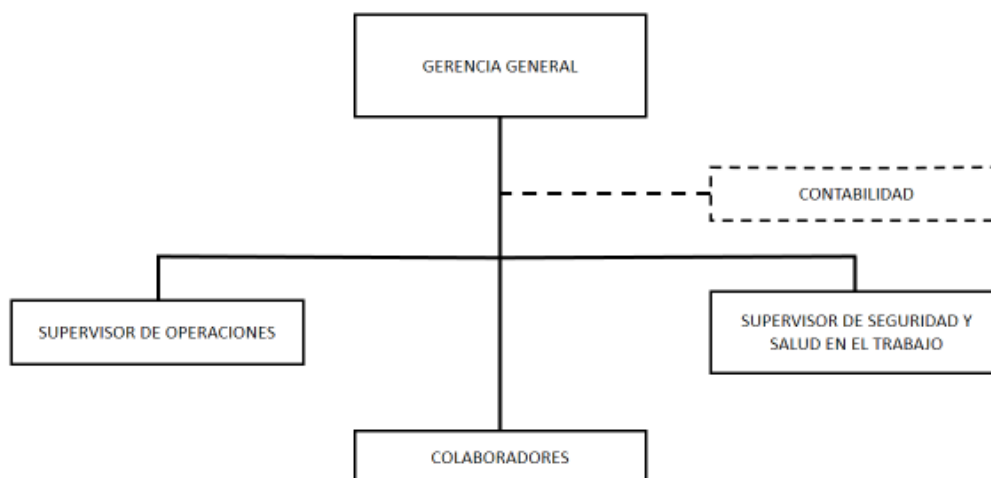
El artículo 4 del capítulo 3 ítem J no especifica a que se refiere cuando menciona “Deslealtad comprobada” por lo que es imperativo mencionar que actos incurren en deslealtad comprobada.

El artículo 6 del estatuto si bien especifica las sanciones a la cuales esta expuesto cada socio según la gravedad la falta, no aclara lo que sucede con las acciones del socio que haya incurrido una falta que amerite su expulsión definitiva.

Organigrama

El organigrama actual de Cotrapis es el siguiente:

Figura N° 3: Organigrama actual de Cotrapis



El organigrama de la empresa, debe especificar como máximo nivel jerárquico a la Junta General de Accionistas.

La contabilidad de la empresa se maneja como un órgano de apoyo, asesoría con una relación no directa, si no como una relación de coordinación

No muestra el cargo de asistente administrativo el cual se detalla en el manual de organizaciones y funciones, así mismo Cotrapis tiene un nombrador de operaciones el cual tampoco se encuentra detallado en el organigrama.

Manual de organizaciones y funciones de la empresa

El Manual de organización y funciones es un documento de carácter normativo donde se esclarece la función principal, relaciones de autoridad y coordinación, así como los requisitos de los puestos de trabajo de la empresa.

El Manual de Organización y Funciones de COTRAPIS S.R.L. tiene como objetivo constituir una guía de referencia, útil para la orientación de los trabajadores en el desempeño de las funciones de las unidades organizacionales que componen la estructura de la identidad.

El alcance de dicho manual es global en la organización por lo que las disposiciones contenidas en el Manual de organizaciones y funciones son de aplicación y estricto cumplimiento por parte de todos los componentes de la Empresa COTRAPIS S.R.L.

En dicho Manual se muestran los siguientes cargos:

Identificación: Gerente General

Línea de Autoridad

Junta de Socios

Objetivo del Cargo

Su objetivo es el de crear un valor agregado en base a los servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas

Establecer y garantizar el logro de las políticas y objetivos organizacionales

Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de COTRAPIS S.R.L. de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la junta de Accionistas

Perfil del Cargo

Titulo o bachiller en ingeniería y/o administración de empresas o postgrado en gestión de proyectos, carreras administrativas de dirección de empresas, 1 años de experiencia

Identificación: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Línea de Autoridad

Gerente General

Objetivo del Cargo

Desarrollar actividades relacionadas con la liquidación salarial, prestaciones de los trabajadores

Planear, organizar, dirigir y controlar los fondos por concepto de los servicios prestados, cuentas de abastecimiento, pagos que ingresen por otro concepto

Elaborar flujos y estudios de tesorería y movimientos que COTRAPIS S.R.L. requiere en el sistema bancario y/o financiero

Apoyar al área de administración

Perfil del Cargo

Estudios técnicos |de administración, contabilidad y otros que guarde relación directa con las funciones inherentes al cargo y/o experiencia.

Identificación SUPERVISOR DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE

Línea de Autoridad

Gerente General

Objetivo del Cargo

Desarrollar e implementar los programas para eliminar o minimizar los riesgos que signifiquen daños personales o patrimoniales a COTRAPIS S.R.L. SA, reconociendo evaluando, previniendo y eliminando las causas que los originan.

Perfil del Cargo

Técnico titulado en cualquier especialidad, con cursos de seguridad y salud ocupacional. Un año de experiencia.

Identificación: JEFE DE OPERACIONES

Línea de Autoridad

Gerente General

Objetivo del Cargo

Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los recursos de maquinaria y equipo pesado

Perfil del Cargo

Título profesional y/o técnico que guarde relación directa con las funciones inherentes al cargo y/o experiencia. Experiencia de 2 años en el sector Transporte

El Manual de organizaciones y funciones del Gerente general muestra adecuadamente las funciones y responsabilidades, sin embargo, podemos decir que es escueto en los requisitos, ya que solo detalla 1 año de experiencia

en puesto similares lo cual es muy poco por tratarse del puesto mas importante de la empresa.

Por otro lado, el puesto de asistente administrativo es importante que este incluido en el manual ya que este puesto es considerado imprescindible para la organización ya que orientado a realizar actividades de apoyo a la gerencia general de Cotrapis, en ese sentido el Manual expone de buena manera sus requisitos, funciones, y características de dicho puesto.

El puesto de Supervisor de Seguridad y Salud en el trabajo si bien se detalla en el organigrama y el manual de funciones, este al momento, no se encuentra ocupado por ninguna persona.

Si bien el manual presenta adecuadamente la funciones y responsabilidades de cada cargo no existe un control adecuado de si estas funciones son cumplidas adecuadamente, lo que puede ocasionar que se presente problemas en el cumplimiento de las responsabilidades de cada cargo.

3.3.1.1.4. Factores del análisis de gerencia

a. Reputación de la alta dirección y sus gerentes.

El gerente general de y socio de la empresa no ha realizado estudios afines a la administración de empresas, sin embargo, dispone de la adecuada experiencia en el sector dado los años que lleva trabajando en el mismo, sin embargo actualmente sus capacidades y decisiones son cuestionadas por los socios.

Por otro lado, el jefe de operaciones de igual manera no tiene estudios afines a su cargo, pero de igual manera tiene una adecuada experiencia en el sector, además dispone de una aceptación por los socios y clientes, respecto al nombrador es una persona capaz, sin embargo, en ocasiones descuida las responsabilidades de su cargo.

b. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.

Las decisiones importantes de la empresa son tomadas por mayoría en las juntas de accionistas, y las labores de control gerencial son limitadas a lo que el gerente disponga.

- c. Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
La toma de decisiones de la empresa se realiza sin la utilización de técnicas que ayuden a facilitar u optimizar dicho proceso.
- d. Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
La experiencia y conocimientos en el sector de los ciertos socios es resaltante ya que todos trabajan en dicho sector por varios años, por otro lado alguno socio ya se ha retirado del sector y de su participación en la empresa.
- e. Sistema de planeamiento estratégico.
No existe planeación estratégica en la administración de la empresa
- f. Gestión de la red de contactos.
Algunos de los socios de la empresa disponen de relaciones con personas importantes en el sector, a su vez las reuniones continuas con Tisur, les ha permitido obtener mayores contactos, sin embargo, esto pocas veces se ha usado en beneficio de la empresa.
- g. Imagen y prestigio de la organización.
La imagen que prima es la de ser la unión de los transportistas de la provincia. Su prestigio en mediano ya que la desunión de sus propietarios no ha permitido gestionar de manera prolija estos aspectos.

3.3.1.2. Marketing y ventas

La empresa no cuenta con un área de Marketing, desde que se constituyó como sociedad de responsabilidad limitada, su primer contacto para vender sus servicios fue el de Tisur con un imagen de responsabilidad social a fin de obtener ser proveedor, una vez firmado el contrato la empresa obtiene sus servicios por parte de Tisur a través de requerimientos por medio del correo institucional de la empresa y las ventas la maneja el gerente general y el nombrador, Sin embargo no tiene a un especialista en marketing ni tampoco cuenta con estrategias de marketing para impulsar y mejorar su productividad,

las limitadas acciones o actividades relacionadas a marketing las ejecuta el gerente general y la junta de socios cuando se reúnen en la asamblea general.

Producto

La empresa vende el servicio de transporte de carga pesada en el puerto de Matarani, satisfaciendo las necesidades de sus principales clientes.

Se puede identificar como principales características del servicio que brinda la empresa la calidad que viene respaldada por los años de experiencia y los estándares de seguridad con los que cuenta la empresa desarrollados durante el proceso de inicio de sus operaciones.

Por otro lado, la empresa dispone de la capacidad para atender a nuevos clientes, ya que cuenta con proveedores con un adecuado volumen de unidades, sin embargo, no se utiliza esta capacidad en su totalidad debido a problemas en las relaciones de los socios y de sus empresas proveedoras.

Sin embargo, no se puede identificar valor agregado en el servicio, ya que el mismo es ofrecido por la competencia de igual manera y con poca diferenciación.

Precio

Los precios por el alquiler de equipos para el traslado de carga en el sector se encuentran estandarizados, es decir estos son fijados generalmente por el consumidor como es el caso de Tisur el cual ya contaba con un tarifario al momento de designar como proveedor a Cotrapis, en ese sentido se puede resaltar que existe cierto poder del consumidor para la fijación de precios.

Por otro lado, Cotrapis tiene como política la obtención de un 15% del pago antes de impuestos, a fin de asegurar un beneficio neto por cada operación realizada.

Así mismo se puede ver que la política de bajar el precio del servicio podría resultar efectiva sin embargo es poco recomendable debido a los costos, es por esto que los precios en el sector son ciertamente uniformes

Plaza

Los servicios de la empresa únicamente son ofrecidos en el puerto de Matarani y cuenta como único canal de distribución a su oficina, es decir usa una venta directa.

Promoción

La empresa hace pocos esfuerzos en hacer conocer sus servicios y las limitadas acciones de marketing se basan en las relaciones que puedan tener algún socio o colaborador de la empresa para conseguir algún cliente, es decir un marketing de boca a boca.

3.3.1.3. Operaciones y logística

El presente análisis de las operaciones logísticas de Cotrapis estará ceñido a las operaciones portuarias en Tisur dado que es el único cliente actual de la empresa.

Tabla Nª 24: Relación de servicios

RELACION DE SERVICIOS
Tracción Carga Fraccionada y Graneles-Parte Baja
Alquiler de Plataforma (Contenedores)-TTC
Alquiler de Plataforma (Contenedores)-Zona 11
Tracción Cantera
Tracción Zona Aeropuerto
Tracción de Carga Fraccionada-Zona 9 y 10
Tracción de Sacas-Parte Baja
Traccion Zona 11
Traccion Cenizal
Traccion de Sacas-Parte Baja
Tracción de Sacas-Cantera
Traccion de Sacas-Zona 11
Traccion de Sacas Zona 9 y 10
Traccion Zona 11
Traccion de Sacas-Cenizal
Traccion de Muelle a Almacén A5
Tracción de Muelle a Central Termica
Consolidacion de Mineral
Traccion de Zona 11-Cantera
Traccion Zona 11-Zona 9 y 10
Traccion Cenizal hacia Zona 11A
Traccion de Mineral Alm A-5-Deposito de Concentrados (Encapsulados)
Calibracion de Balanza (Mineral)
Alquiler de Cambaja-Parte Baja
Alquiler de Cambaja-Parte Alta
Alquiler de Plataforma Extensible
Tuberia de Zona 10 y 11
Sacas de Cantera a Zona 9-10
Traccion Zona 11B a 11C
Mobilizacion Contenedores de Zona 5 a TTC cargados o vacios (Mineral)
Repesajes de Contenedores Zona 5 TTC con Mineral
Tubos de Zona 10 a Antepuerto
De TTC a Muelle F

La presente tabla detalla todos los tipos de servicios que son realizados en el puerto de TISUR, siendo los más comunes:

- Alquiler de plataforma para contenedores
- Tracción de sacas
- Tracción de carga fraccionada
- Consolidación de mineral

3.3.1.3.1. Análisis de operaciones logísticas

Entrevista Jefe de Operaciones

Para realizar un análisis adecuado de la situación actual de la parte operativa de Cotrapis se realizó una entrevista con el gerente de operaciones de la empresa y además socio de la empresa la entrevista fue realizada en la oficina de la empresa, mediante un cuestionario previamente elaborado.

A continuación, se redacta el cuestionario utilizado y las respuestas de la entrevista realizada se encuentran en los anexos del trabajo.

1. ¿Considera que los servicios de la empresa son competitivos?, ¿Por qué?
2. ¿Como se realiza la toma las decisiones en la empresa? ¿Lo considera adecuado?
3. ¿Cuál considera usted que es la principal problemática de la empresa?
4. ¿Como definiría usted el clima interno de la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles considera usted que son los factores limitan el éxito de la empresa?
6. ¿A quién considera usted como su mayor competencia?
7. ¿Convendría formar alianzas y con quién?
8. ¿Cotrapis dispone de recursos para aumentar el volumen de sus operaciones?
9. ¿Considera usted que el sector donde la empresa se encuentra es rentable? ¿Los precios y los costos subieron o bajaron?
10. ¿Como considera usted que es el desempeño de los proveedores de la empresa?
11. ¿Considera adecuado que la empresa busque nuevos clientes y proveedores? ¿Por qué?

12. ¿Considera usted que los proveedores de la empresa gestionan de buena manera su capital humano se encuentran capacitados?
(Choferes)
13. ¿Cómo se realizan los relevos de choferes cuando la operación supera las 12 horas?
14. ¿La empresa tiene planteada una idea de desarrollo?

3.3.1.3.2. Sistema de Trabajo

Tabla de roles de trabajo

Cotrapis atiende los requerimientos de servicios de Tisur, siguiendo un rol de trabajo donde se detallan todos los socios activos en la empresa a la actualidad.

Existen dos tipos de roles en Cotrapis, los cuales son para ranflas y tolvas.

**Tabla N^o 25: Consorcio de Transportistas de la provincia de
Islay Rol de Ranflas**

ROL DE PLATAFORMAS		
	INTEGRANTES	RANFLA
1	EDDY DEL PINO	X
2	RICHARD ROJAS	X
3	JOSE SOSA	X
4	WALTER VALDIVIA	X
5	JOSE VALDIVIA	X
6	JOSE VELARDE	X
7	RICHARD CAMARGO	X
8	JOSE PASTOR	X
9	CEFERINO ATAUCURI	X
10	WALTER PINO	X
11	JOSE SOSA	X
12	ROSA MORALES	X
13	LUIS BASURCO	X
14	EDDY DEL PINO	X
15	JOSE MUÑOZ	X
16	JOSE VALDIVIA	X
17	RICHARD CAMARGO	X
18	WALTER PINO	X

**Tabla N^o 25: Consorcio de transportistas de la provincia de
Islay rol de Tolvas**

ROL DE TOLVAS		
	INTEGRANTES	TOLVAS
1	EDDY DEL PINO	X
2	RICHARD ROJAS	X
3	JOSE SOSA	X
4	EDDY DEL PINO	X
5	WALTER VALDIVIA	X
6	JOSE SOSA	X
7	JOSE PASTOR	X
8	WALTER PINO	X
9	EDDY DEL PINO	X
10	WALTER PINO	X
11	JOSE SOSA	X
12	ROSA MORALES	X
13	LUIS BASURCO	X
14	EDDY DEL PINO	X
15	JOSE MUÑOZ	X
16	JOSE VALDIVIA	X
17	RICHARD CAMARGO	X
18	WALTER PINO	X

El rol de trabajo es manejado por el nombrador de la empresa, el cual se mantiene al tanto de los requerimientos de servicios comunicados mediante correo electrónico, en ese sentido luego de recibir un requerimiento de Tisur, el nombrador procede a realizar la nombrada que es la acción de comunicar a los proveedores que deberán atender dicho requerimiento guiándose por el rol de trabajo.

Existen tipos de requerimientos realizados por Tisur según el tipo de operación:

Requerimientos según el tipo de operación

Requerimientos a la nave:

Los requerimientos de operaciones a la nave son aquellos que interactúan directamente con un buque de carga; estos requerimientos son mas grandes y requieren de más unidades, además de tener unas duraciones superiores a las 12 horas asta 72 horas.

Los requerimientos a la nave conllevan una mayor coordinación por parte de las personas implicadas en el mismo tales como realizar charlas pre operativas y instrucciones de manejo a la defensiva antes de ingresar al puerto, así como realizar las coordinaciones respectivas para comunicar la modalidad de relevo que se realizara ya que como se mencionó estas operaciones superan las 12 horas de trabajo.

Figura N^a 4: Requerimiento de Tisur para operaciones a la nave

Aviso - Atencion MN Cos Orchid - Descarga de mineral 25/05/19

H Hugo Henry Figueroa Salinas <HFiguroaS@tisur.com.pe>
 Jue 23/05/2019 16:48
 TISUR consorcioogs@hotmail.com; 'consorcio.operaciones.matarani@outlook.com'; 'cotrapis@hotmail.com'; 'GT TRANSPORTES'; 'Karina Chicani Cruz' y 8 más

Sres. Transportistas

Considerar el aviso en adjunto, se confirmará inicio en junta de operaciones del día viernes 24/05

7410	23/05/19	17:30	Descarga IND. 11.000 TM. Conc. Cu. IXM Trading Perú SAC
------	----------	-------	--

- 04 tolvos Consorcio
- 04 tolvos GT
- 03 tolvos Cotrapis

Almacén de recepción: A-5

Inicio operaciones día 25/05 04:00 AM (Se confirmará post junta del viernes 24/05)

Las unidades deberán estar en buen estado además de contar con tolderas, adicional considerar los relevos de los choferes debido a que la operación tiene una duracion de 3 dias aprox

Enviar el plan de relevos en el cuadro adjunto

Requerimiento de operaciones no a la nave

Los requerimientos de operaciones que no son realizadas para una operación con algún buque de carga, son operaciones de traslado de carga entre las distintas zonas del puerto, para estas operaciones no se realiza charlas preoperativas o de manejo a la defensiva antes de ingresar al puerto, además de que generalmente no superan las 12 horas de trabajo por lo que no es necesario coordinar la modalidad de relevo.

Dichas operaciones se dan de distintas maneras que a continuación de muestra en imágenes.

Figura Nª 5: Requerimiento de operaciones en el puerto

Requerimiento plataformas 21.05.19

H Hugo Henry Figueroa Salinas <HFiguroa5@tisur.com.pe>
Lun 20/05/2019 16:14
'Cotrapis@hotmail.com' (Cotrapis@hotmail.com); 'GT TRANSPORTES'; ekarina_gt@hotmail.com; Consorcio; TISUR consorcioegs@hotmail.com; Sersur Abigail y 10 más

Estimados Sres.:

Considerar los siguientes requerimientos para el día 21/05

Operación des consolidación de contenedores de 08 a 12 horas de TTC hacia Zona11A (03 cnt) (Considerar que plataformas deben encontrarse en limpias por ser carga de consumo)

01 plataforma GT
01 plataforma Cotrapis
01 plataforma Consorcio CGS

Operación de traslado de contenedores de 08 a 20 de TTC hacia almacén A5 (80 cnt empty de 20', plataformas deben tener piñas para trasladar hasta 02 contenedores de 20')

01 plataforma GT
01 plataforma Cotrapis
01 plataforma Consorcio CGS

Registrarse a las 07am en antepuerto

Confirmar placas

Figura Nª6: Requerimiento para operaciones de Prestacking

Requerimiento de plataformas **Prestacking** 03/05/19

MT Miguel Navarro Torres <MNavarroTo@tisur.com.pe>
Jue 2/05/2019 17:00
Usted; 'Karina Chicani Cruz'; consorcio.operaciones.matarani@outlook.com; LD Tisur Planeamiento y Control; Balanza Tisur; Antepuerto Camiones

Estimados,

Favor considerar el siguiente requerimiento para el **prestacking** de 00/08, del TTC al :

01 Plataforma Sersur
01 Plataforma GT
01 Plataforma Cotrapis

Slds
Miguel Navarro

Las operaciones de Prestacking implican la operación de acercar carga a los muelles a fin de que esta sea embarcada posteriormente.

Figura N^o 7: Requerimiento de operaciones de Desconsolidación

Requerimiento plataformas 15.05.19



Yajaira Elizabeth Vargas Nuñez <YVargasN@tisor.com.pe>

Mar 14/05/2019 17:29

Hugo Henry Figueroa Salinas; 'Cotrapis@hotmail.com' (Cotrapis@hotmail.com); 'GT TRANSPORTES'; ekarina_gt@hotmail.com; Consorcio y 7 más

Estimados Sres.:

Considerar el siguiente requerimiento para el martes 15.05.19

Servicio de des consolidación de Fertilizante (Sacos Nitrato de amonio) de 08:00 a 17:00 del TTC al Zona 11 A

01 plataforma GT
01 plataforma Consorcio CGS
01 plataforma Cotrapis

Favor, confirmar placas.

Saludos,



Yajaira Elizabeth Vargas Núñez

Analista de Control Operativo

Terminal Internacional del Sur S.A.

(+51) 054 - Anexo: 611731 RPC: +51 982570651

596585

Web: www.tisor.com.pe M: yvargasn@tisor.com.pe



Las operaciones de desconsolidación implican la operación de retirar carga de un container para su traslado hacia algún almacén.

Figura N^o 8: Requerimiento de operaciones de Consolidación

Requerimiento plataformas 16.05.19



Yajaira Elizabeth Vargas Nuñez <YVargasN@tisor.com.pe>

Mié 15/05/2019 16:34

Hugo Henry Figueroa Salinas; 'Cotrapis@hotmail.com' (Cotrapis@hotmail.com); 'GT TRANSPORTES'; ekarina_gt@hotmail.com; Consorcio y 7 más

Estimados Sres.:

Considerar el siguiente requerimiento para el martes 16.05.19

Servicio de des **consolidación** de Fertilizante (Sacos Nitrato de calcio) de 08:00 a 17:00 del TTC al Zona 11 A

01 plataforma GT
01 plataforma Consorcio CGS
01 plataforma Cotrapis

Favor, confirmar placas.

Registro en Antepuerto 07:00 horas

Saludos,



Yajaira Elizabeth Vargas Núñez

Analista de Control Operativo

Terminal Internacional del Sur S.A.

(+51) 054 - Anexo: 611731 RPC: +51 982570651

596585

Web: www.tisor.com.pe M: yvargasn@tisor.com.pe



Las operaciones de consolidación implican la operación de introducir carga en un container.

Requerimientos según el tipo de equipos

Según el tipo de equipos para la operación se pueden dividir en requerimientos de Tolvas, requerimientos de Capsulas y requerimientos de Ranflas.

Requerimiento de tolvas

Figura N^o 9: Requerimiento de tolvas para traslado de trigo

Requerimiento **tolvas** traslado trigo 26.04.19

Respondió el Jue 25/04/2019 19:34.

Y

Yajaira Elizabeth Vargas Nuñez <YVargasN@tisure.com.pe>

Jue 25/04/2019 15:55

Hugo Henry Figueroa Salinas; consorcio.operaciones.matarani@outlook.com; TISUR consorcioogs@hotmail.com y 11 más

Estimados Sres.

Favor atender el siguiente requerimiento:

Traslado de trigo de almacén TR8 hacia Sisteagro (1,000TM), servicio de 08 a 18 horas

Hora inicio 08:00horas del 26.04

Registro antepuerto 07:00 horas del 26.04

01 tolva Consorcio

01 tolva GT

01 tolva Cotrapis

Confirmar placas y enviar unidades en óptimas condiciones.

Sllds,

Yajaira

Los requerimientos de tolvas son realizados para movilizar gráneles

Requerimiento de capsulas

Figura N^o 10: Requerimiento de capsulas para traslado de minerales

Atencion Traslado de Minerales A5 - C3 12.02

M

Maria Laura Paredes Ponce <mparedesp@tisure.com.pe>

Lun 12/02/2018 15:31

TISUR consorcioogs@hotmail.com; consorcio.operaciones.matarani@outlook.com; cotrapis@hotmail.com; GT TRANSPORTES; Karina Chicani Cruz y 10 más

Sres. Transportistas

Considerar el siguiente requerimiento:

- 01 Tolvas **encapsuladas** - Sersur
- 01 Tolvas **encapsuladas** - GT
- 01 Tolvas **encapsuladas** - Cotrapis

Unidades en antepuerto: 19:00 horas del 12.02.18

Inicio de Operación: 20:00 horas del 12.02.18

Considerar operativo 24 horas a terminar.

Sllds.



Maria Laura Paredes Ponce
Jefe de Planeamiento y Control Operativo
557044 - Anexo 611707
Rpc 950313574
Terminal Internacional del Sur S.A.

Los requerimientos de capsulas son realizados para operaciones de traslado de minerales

Requerimiento de ranflas

Figura N^a 11: Requerimiento de ranflas para traslado de contenedores



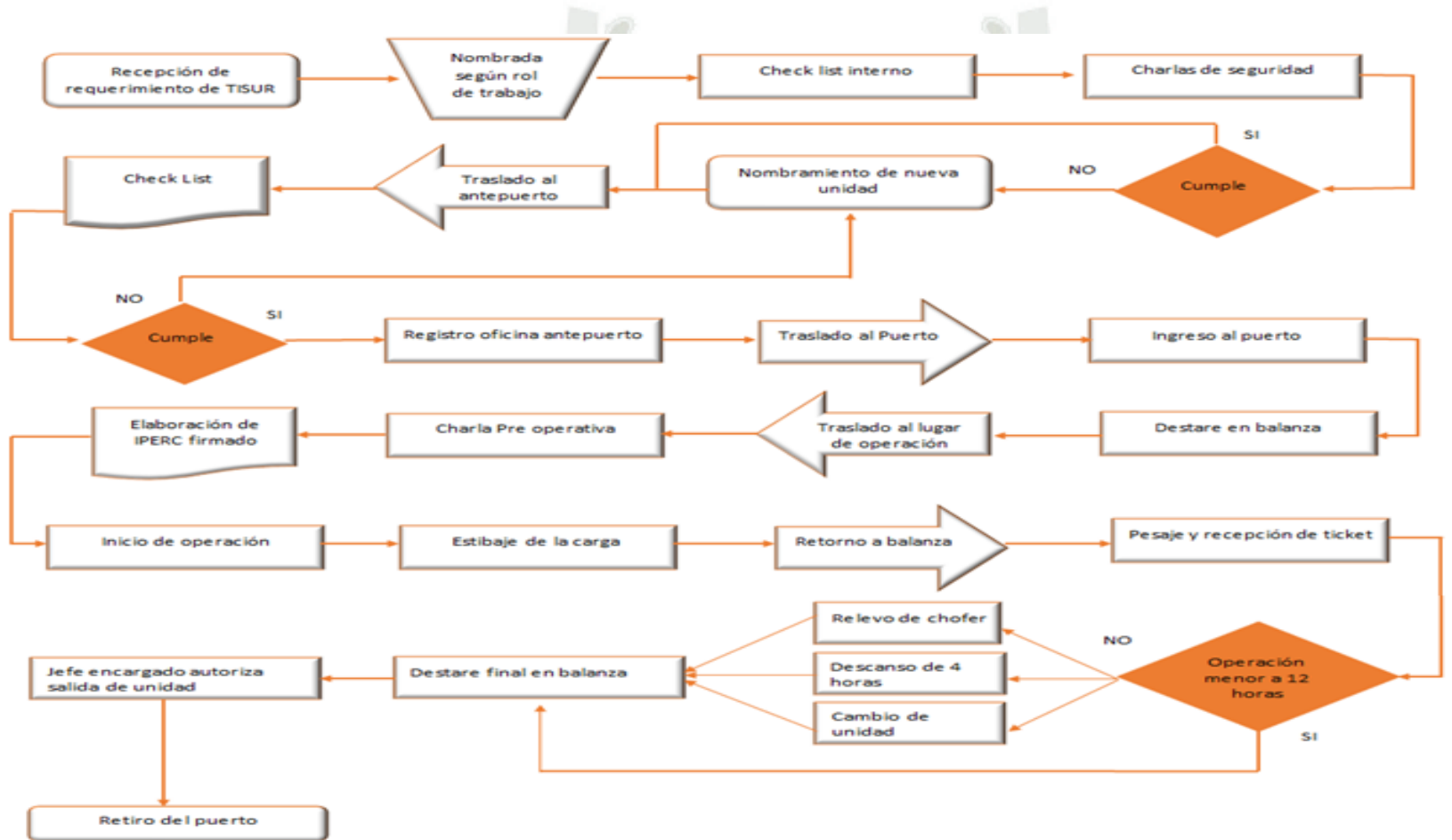
Los requerimientos de ranflas son realizados por operaciones de traslado de contenedores, sacas, fierro, fertilizantes y otros

Los requerimientos antes mencionados realizados por TISUR no siempre representan una ganancia igual o similar, ya que esto depende directamente del volumen de la operación, es decir, existen operaciones en las que se mueve un mayor volumen de carga, por ende, el pago por el servicio es mayor y por otro lado existen las opresiones donde el volumen de carga es menor, de igual manera el pago por el servicio es menor.

En razón a lo antes mencionado, los proveedores en ocasiones prefieren no hacer uso de su rol de trabajo cuando se trata de una operación de bajo volumen, ya que el pago por el servicio no termina compensando los costos por realizarlo. Es por esto que el rol de trabajo en muchas ocasiones no se respeta y los proveedores no asisten a los requerimientos en los que el beneficio es mínimo, lo que ocasiona que se puedan ocasionar cuellos de botella en la nombrada.

3.3.1.3.3. Flujo de Proceso

Figura N° 12: Flujo de Proceso



1. Recepción de requerimientos

Dicho requerimiento ingresa por el correo electrónico, en el cual se detalla el servicio, número de unidades requeridas, hora y lugar de inicio de la operación.

2. Nombrada según rol de trabajo

En dicho proceso de contacta a los proveedores asignados según el rol de trabajo

3. Check List interno

Citación 2 horas antes del inicio de operación para check list interno de Cotrapis, revisión de vehículos, EPPs y documentación requerida (licencias. revisión técnica, SCTR Y soat)

4. Charlas de seguridad

charlas de seguridad (manejo a la defensiva, respeto a las instrucciones del personal del puerto en cuanto a seguridad), indicaciones adicionales de negativa al trabajo en caso de riesgo de salud y/ o vida.

5. En caso de que alguna de las unidades citadas no cumpla con los requisitos se procederá al nombramiento de una nueva, para cumplir con el total de unidades requeridas por Tisur S.A

6. Traslado al antepuerto

7. Check list

Inicio de operación check list de TISUR, revisión de vehículos, EPPs y documentación requerida (licencias. revisión técnica, SCTR Y soat), charla y curso de seguridad portuaria.

8. Registro oficina de antepuerto

Pasado el proceso anterior los choferes se apersonan por las oficinas del antepuerto para su registro en el sistema.

9. Traslado e ingreso al puerto}

10. Destare en balanza

Pesaje de la unidad

11. Traslado al lugar de la operación

12. Charla pre operativa y firmado de IPERC

Instrucciones sobre cómo se realizará la operación por parte del jefe encargado

13. Inicio de operación

14. Estibaje de carga

15. Retorno a la balanza, pesaje y recepción de ticket

16. Duración de la operación

En caso la operación supere las 12 horas se efectuará un relevo según la modalidad establecida al inicio de la operación, estas pueden ser relevo de chofer, cambio de unidad o descanso de 4 horas

17. Destare final en balanza

Acabada la operación se realiza un último pesaje de la unidad

18. Jefe encargado autoriza la salida de la unidad

19. Fin de la operación

3.3.1.3.4. Análisis de los procedimientos operacionales de Cotrapis

La empresa no cuenta con un supervisor de operaciones, esto produce falencias en el sistema de operación, cumplimiento de políticas y procedimientos de la organización.

Las operaciones realizadas en el puerto requieren de un supervisor de operaciones que se encuentre en la capacidad de poder brindar las siguientes acciones de apoyo y supervisión.

- Brindar apoyo a unidades que presenten desperfectos mecánicos en la operación y nombrar una nueva unidad de ser necesario
- Verificar que se cumplan las políticas y procedimientos de la empresa durante el desarrollo de la operación
- Controlar la asistencia de las unidades a la operación en el horario indicado
- Dar apoyo a personal que presente dudas en el proceso de operación
- Mantenerse al tanto de toda la documentación requerida por TISUR (choferes y unidades) para el ingreso al puerto
- Mantener al tanto a la organización de la efectividad en desarrollo de las operaciones mediante indicadores.
- Detectar posibles fallas en el proceso de la operación

Gestión de salud y seguridad en el trabajo

La empresa al realizar operaciones internas en el puerto de Matarani es que requiere tener un control adecuado sobre aspectos relacionados a la seguridad y salud en el trabajo. En ese sentido Cotrapis cuenta los siguientes documentos:

- **Normas de seguridad y salud en el trabajo**

En este documento se redactan una lista de normas en la que el trabajador esta obligado a cumplir durante el trabajo dentro de la organización

- **Procedimiento de ergonomía**

En este documento se establecen los requerimientos que permiten la adaptación de las condiciones de trabajo a las características físicas y mentales de los trabajadores con el fin de proporcionarles bienestar, seguridad y mayor eficiencia en su desempeño, tomando en cuenta que la mejora de las condiciones de trabajo contribuye a una mayor eficacia y productividad empresarial

- **Procedimiento de selección, distribución y uso de EPP**

Documento en el que se establecen los requerimientos mínimos para la selección, distribución y control de los diferentes EPP

Análisis riesgos

Respecto al análisis de riesgos la empresa cuenta con los siguientes documentos:

- **Procedimiento de identificación, evaluación y control de riesgos (IPERC)**

En dicho documento se establece una metodología adecuada, clara y sencilla para una correcta identificación de peligros, evaluación y control de riesgos (IPERC). La cual permitirá identificar los peligros y evaluar riesgos potenciales asociados a cada área y etapa de una actividad de trabajo, así como proponer y ejecutar medidas que eliminen o minimicen un incidente y/o accidente que pueda presentarse en una determinada área.

- **Matriz IPER**

La empresa cuenta con una matriz de peligros, evaluación y control de riesgos (Matriz IPER) en donde se identifican los riesgos, primeramente, luego se pasa a la siguiente etapa donde se evalúan los riesgos; habiendo analizado estos aspectos se pasa a jerarquizar controles propuestos para reducir el riesgo para finalmente realizar una reevaluación del riesgo

- **Lista no limitativa de peligros, riesgos y consecuencias**

En la cual se detallan los tipos de peligros, riesgos y consecuencias en los siguientes ámbitos:

- Mecánico
- Locativo
- Químico
- Eléctrico
- Físico
- Biológico
- Ergonómico
- Psicosocial
- Fenómeno natural

3.3.1.4. Contabilidad y finanzas

Las actividades correspondientes a la contabilidad y finanzas de la empresa están divididas es decir el pago de detracciones de facturas de proveedores de la empresa lo realiza la asistente administrativa de la gerencia, y las actividades de pago de facturas, planillas y otros los realiza directamente el gerente general, ya que el maneja la cuenta bancaria de la empresa.

Por otro lado, la empresa maneja los temas contables como son tributación mensual, declaración de IGV y renta, elaboración de estados financieros como balance general y estados de ganancias y pérdidas mediante su contador de la empresa el cual ha sido cambiado hace 6 meses, es decir el nuevo contador ha elaborado los estados financieros correspondientes al ejercicio 2018 y los anteriores correspondientes a los ejercicios 2016 y 2017 fueron elaborados por

el anterior contador. El contador de la empresa no se encuentra en planilla y se le paga por servicios profesionales mediante factura o recibo por honorarios.

En la siguiente tabla se detalla las personas encargadas de llevar la contabilidad y finanzas de las empresas.

Tabla N° 26: Personas encargadas de llevar la contabilidad y finanzas de las empresas

Nombre	Funciones
José Sosa Sánchez	Pago de facturas, y control de facturas por cobrar y por pagar Control de la cuenta corriente de la empresa
Karolin Terrones (Asistente Administrativo)	Revisión de facturas, pago de deducciones y pagos de otros impuestos
Carlos (Contador)	Tributación mensual, declaración de IGV y renta, elaboración de estados financieros como balance general y estados de ganancias y pérdidas y asesorías financieras requeridas por la empresa.
Elaboración Propia	

Tabla Nª 26: Balance General año 2016

BALANCE GENERAL					
Valor Histórico al 31 de Dic 2016					
ACTIVO		Cta.	PASIVO		
			Cta.		
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	359	102,517	Sobregiros bancarios	401	-
Inv valor razonable y disp para la vta	360	-	Trib y apor sist pens y salud por pagar	403	19,358
Ctas por cobrar comerciales-terc	361	183,790	Remuneraciones y part por pagar	403	-
Ctas por cobrar comerciales-relac	362	-	Ctas por pagar comerciales-terceros	404	161,790
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	363	-	Ctas por pagar comerciales-relacionadas	405	-
			Ctas por pagar acción, directores y ger	406	-

Ctas por cob per, acc ,soc, dir y ger	363	-	Ctas por pagar diversas terceros	407	-
Ctas por cobrar diversas-terceros	364	-	Ctas por pagar diversas relacionadas	408	-
Ctas por cobrar diversas-relacionados	365	-	Obligaciones Financieras	409	-
Mercaderías	368	-	Pasivo Diferido	411	-
Productos en proceso	371	-	TOTAL PASIVO	412	181,148
Materiales aux, suministros y repuestos	373	-	PATRIMONIO		
Existencias por recibir	375	-	Capital	414	1,600
Otros activos corrientes	378	36,274	Acciones de inversión	415	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		322,581	Capital adicional positivo	416	-
ACTIVO NO CORRIENTE			Capital adicional negativo	417	-
Inversiones mobiliarias	379	-	Resultados no realizados	418	-
Inversiones inmobiliarias	380	-	Excedente de revaluación	419	-
Inmuebles maquinaria y equipo	382	1,059	Resultados acumulados positivos	421	32,359
Depreciación de 1 , 2 el IME acumulados	383	287	Resultados acumulados negativos	422	-
Intangibles	384	-	Utilidad del ejercicio	423	108,246
Activos Biológicos	385	-	Perdida del ejercicio	424	-
Desvalorización de activo inmovilizado	387	-	TOTAL PATRIMONIO	425	142,205
Otros activos no corrientes	389	-	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	323,353
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		772			
TOTAL ACTIVO NETO	390	323,353			

Tabla N° 27: Estados de Ganancias Perdidas año 2016

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
Del 01/01 al 31/12 del 2016		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	986,194
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	-
Ventas netas	463	986,194
Costo de ventas	464	788,539
Resultado bruto Utilidad	466	197,655
Resultado bruto Perdida	467	-
Gastos de ventas	468	23,325
Gastos de administración	469	23,907
Resultado de operación Utilidad	470	150,423
Resultado de operación Perdida	471	-
Gastos financieros	472	-
Ingresos financieros gravados	473	-
Otros ingresos gravados	475	-
Otros ingresos no gravados	476	-
Enajen., de val. Y bienes del act. F.	477	-
Costo enajen, de val. Y bienes a. f.	478	-
Gastos diversos	480	-
REI del ejercicio positivo	481	-
REI del ejercicio negativo	483	-
Resultado antes de part. Utilidad	484	150,423
Resultado antes de part. Perdida	485	-
Distribución legal de la renta	486	-
Resultado antes del Imp.- Utilidad	487	150,423
Resultado antes del Imp.-Perdida	489	-
Impuesto a la Renta	490	42,177
Resultado del ejercicio-Utilidad	492	108,246
Resultado del ejercicio-Perdida	493	-

- **Índice de liquidez**

Activo corriente 322,581.00

Pasivo corriente 181,148.00

1.78

Interpretación: Por cada sol que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de S/. 1.78 soles para pagar la deuda

- **Capital de trabajo**

Activo corriente- pasivo corriente

$$322,581.00 - 181,148.00 = 141,433.00$$

Interpretación: La liquidez de la empresa y protección hacia acreedores es de S/. 141, 433.00

- **Solvencia**

Pasivo	181,148.00 =
Activo total	0.56 323,353.00

Interpretación: El 56% de la empresa corresponde a los acreedores

- **Endeudamiento**

Patrimonio	142,205.00 =
Activo total	0.43 323,353.00

El 43% corresponde a los propietarios

Interpretación:

- **Ratios de rentabilidad**

Utilidad Neta	150,423.00
Activo Total	323,353.00 0.47

Interpretación:

El porcentaje de utilidad neta con relación al capital es de 47%, esta es la sensibilidad de los fondos aportados por los socios

Costo de Ventas	788,539.00
-----------------	------------

Ventas Netas	986,194.00 0.8
--------------	----------------

Interpretación Los costos de ventas representan un 80% de sus ventas

Utilidad Bruta en Ventas	197,655.00
Ventas Netas	986,194.00 0.2

Interpretación:

La utilidad bruta representa el 20% de las ventas

Utilidad Neta	150,423.00
Ventas Netas	986,194.00 0.15

Interpretación:

La utilidad neta representa un 15% de las ventas netas

- **Apalancamiento Financiero**

Pasivo Total	181,148.00
Patrimonio	142,205.00 1.27

Interpretación:

Por cada solo de patrimonio, debe 1,27, sus deudas son el 43% respecto al patrimonio

Tabla N^o 28: Balance General 2017

BALANCE GENERAL
Valor Histórico al 31 de Dic 2017



ACTIVO	Cta	PASIVO	Cta
ACTIVO CORRIENTE		Sobregiros bancarios	401 -
Caja y Bancos	359 157,139	Trib y apor sist pens y salud por pagar	403 13,606
Inv valor razonable y disp para la vta	360 -	Remuneraciones y part por pagar	403 -
Ctas por cobrar comerciales-terc	361 205,973	Ctas por pagar comerciales-terceros	404 140,381
Ctas por cobrar comerciales-relac	362 -	Ctas por pagar comerciales-relacionadas	405 -
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	363 -	Ctas por pagar accion, directores y ger	406 -
Ctas por cob per, acc ,soc, dir y ger	363 -	Ctas por pagar diversas terceros	407 -
Ctas por cobrar diversas-terceros	364 -	Ctas por pagar diversas relacionadas	408 -
Ctas por cobrar diversas-relacionados	365 -	Obligaciones Financieras	409 -
Estimación de ctas de cobranza dudosa	367 -	Pasivo Diferido	411 -
Existencias por recibir	375 -	TOTAL PASIVO	412 153,987
Activos no ctes mantenidos para la vta	377 -	PATRIMONIO	
Otros activos corrientes	378 21,664	Capital adicional positivo	416 -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	384,776	Capital adicional negativo	417 -
ACTIVO NO CORRIENTE		Resultados no realizados	418 -
Inversiones mobiliarias	379 -	Excedente de revaluación	419 -
Inversiones inmobiliarias	380 -	Reservas	420 -
Actv. Adq en arrendamiento finan(2)	381 -	Resultados acumulados positivos	421 140,605
Inmuebles maquinaria y equipo	382 1,059	Resultados acumulados negativos	422 -
Depreciación de 1 , 2 el IME	383 -		

acumulados	551			
Intangibles	384	-	Utilidad del ejercicio	423 89,092
Desvalorización de activo inmovilizado	387	-	Perdidad del ejercicio	424 -
Otros activos no corrientes	389	-	TOTAL PATRIMONIO	425 231,297
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	508		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426 385,284
TOTAL ACTIVO NETO	390	385,284		

Tabla Nª 29: Estado de ganancias y pérdidas año 2017

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
Del 01/01 al 31/12 del 2017		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	936,671
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	
Ventas netas	463	936,671
Costo de ventas	464	767,139
Resultado bruto Utilidad	466	169,532
Resultado bruto Perdida	467	-
Gastos de ventas	468	19,699
Gastos de administración	469	38,794
Resultado de operación Utilidad	470	111,039
Resultado de operación Perdida	471	-
Gastos financieros	472	
Ingresos financieros gravados	473	
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajen., de val. Y bienes del act. F.	477	
Costo enajen, de val. Y bienes a. f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part. Utilidad	484	111,039
Resultado antes de part. Perdida	485	-
Distribucion legal de la renta	486	
Resultado antes del Imp.- Utilidad	487	111,039
Resultado antes del Imp.-Perdida	489	-
Impuesto a la Renta	490	21,947
Resultado del ejercicio-Utilidad	492	89,092
Resultado del ejercicio-Perdida	493	-

Ratios financieros 2017

- **Índice de liquidez**

Activo corriente 384,776.00

Pasivo corriente 153,987.00

2.5

Interpretación: Por cada sol que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de S/. 2,5 soles para pagar la deuda

- **Capital de trabajo**

Activo corriente- pasivo corriente

$384,776.00 - 153,987.00 = 230,789.00$

Interpretación: La liquidez de la empresa y protección hacia los acreedores es de S/. 230,789.00

- **Solvencia**

Pasivo 153,987.00

Activo total 385,284.00

0.4

interpretación: El 40% de la empresa corresponde a los acreedores

- **Endeudamiento**

Patrimonio 231,297.00

Activo total 385,284.00 0.6

Interpretación: El

60% de la empresa corresponde a los propietarios

- **Ratios de rentabilidad**

Utilidad Neta	111,039.00
Activo Total	385,284.00 0.29

Interpretación: El porcentaje de utilidad neta con relación al capital es de 29%, esta es la sensibilidad de los fondos aportados por los socios

- **Costo de Ventas**

Costo de Ventas	767,139.00
Ventas Netas	936,671.00 0.82

Interpretación: Los costos de ventas representan un 82% de sus ventas

- **Utilidad Bruta**

Utilidad Bruta en Ventas	169,532.00
Ventas Netas	936,671.00 0.18

Interpretación: La utilidad bruta representa el 18 % de las ventas

- **Utilidad Neta**

Utilidad Neta	111,039.00
Ventas Netas	936,671.00 0.12

Interpretación: La utilidad neta representa un 12% de las ventas netas


- **Apalancamiento Financiero**

Pasivo Total	153,987.00
Patrimonio	231,297.00 0.67

Interpretación:

Por cada sol de patrimonio, debe S/. 0.67, sus deudas son el 60% respecto al patrimonio

Tabla N° 30: Balance General año 2018

BALANCE GENERAL			
Valor Histórico al 31 de Dic 2018			
ACTIVO	Cta.	PASIVO	Cta.
ACTIVO CORRIENTE		Sobregiros bancarios	401 -
Caja y Bancos	359 178,691	Trib y apor sist pens y salud por pagar	403 362
Inv valor razonable y disp para la vta	360 -	Remuneraciones y part por pagar	403 1,544
Ctas por cobrar comerciales-terc	361 78,594	Ctas por pagar comerciales-terceros	404 117,273
Ctas por cobrar comerciales-relac	362 -	Ctas por pagar comerciales-relacionadas	405 -
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	363 -	Ctas por pagar acción, directores y ger	406 -
Ctas por cob per, acc ,soc, dir y ger	363 -	Ctas por pagar diversas terceros	407 -
Ctas por cobrar diversas-terceros	364 6,541	Ctas por pagar diversas relacionadas	408 -
Ctas por cobrar diversas-relacionados	365 -	Obligaciones Financieras	409 -
Servicios y otros contratados por anticipado	366 3,398		
Estimación de ctas de cobranza dudosa	367 -	Pasivo Diferido	411 -
Materiales aux, suministros y repuestos	373 -	TOTAL PASIVO	412 119,179
Envases y embalajes	374 -	PATRIMONIO	
Existencias por recibir	375 -	Capital	414 1,600
Activos no ctes mantenidos para la vta	377 -	Acciones de inversión	415 -

Otros activos corrientes	378	32,516	Capital adional positivo	416	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		299,740	Capital adional negativo	417	-
ACTIVO NO CORRIENTE			Resultados no realizados	418	-
Inversiones mobiliarias	379	-	Excedente de revaluación	419	-
Inversiones inmobiliarias	380	-	Reservas	420	-
Actv. Adq en arrendamiento finan (2)	381	-	Resultados acumulados positivos	421	229,697
Inmuebles maquinaria y equipo	382	4,920	Resultados acumulados negativos	422	-
Depreciación de 1 , 2 el IME acumulados	383	- 1,066	Utilidad del ejercicio	423	-
Intangibles	384	-	Perdida del ejercicio	424	- 46,882
Activos Biológicos	385	-	TOTAL, PATRIMONIO	425	184,415
Desvalorización de activo inmovilizado	387	-	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	303,594
Otros activos no corrientes	389	-			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		3,854			
TOTAL ACTIVO NETO	390	303,594			

Tabla Nª 31: Estado de Ganancias y Pérdidas año 2018

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
Del 01/01 al 31/12 del 2018		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	1,049,922
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	- 574
Ventas netas	463	1,049,348
Costo de ventas	464	1,043,111
Resultado bruto Utilidad	466	6,237
Resultado bruto Perdida	467	-
Gastos de ventas	468	-
Gastos de administración	469	53,119
Resultado de operación Utilidad	470	- 46,882
Resultado de operación Perdida	471	- 46,882
Gastos financieros	472	
Ingresos financieros gravados	473	
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajen., de val. Y bienes del act. F.	477	
Costo enajen, de val. Y bienes a. f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part. Utilidad	484	- 46,882
Resultado antes de part. Perdida	485	- 46,882

Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del Imp.- Utilidad	487	- 46,882
Resultado antes del Imp.-Perdida	489	- 46,882
Impuesto a la Renta	490	-
Resultado del ejercicio-Utilidad	492	- 46,882
Resultado del ejercicio-Perdida	493	- 46,882

Ratios financieros 2018

- **Índice de liquidez**

Activo corriente	299,740.00
Pasivo corriente	119,179.00
	2.52

Interpretación: Por cada sol que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de S/. 2.52 soles para pagar la deuda

- **Capital de trabajo**

Activo corriente- pasivo corriente
$299,740.00 - 119,179.00 = 180,561.00$

Interpretación: La liquidez de la empresa y protección hacia los acreedores es de S/. 180,561.00

- **Solvencia**

Pasivo	119,179.00
Activo total	303,594.00
	0.39

Interpretación: El 39% de la empresa corresponde a los acreedores

- **Endeudamiento**

Patrimonio	184,415.00
Activo total	303,594.00
	0.61

Interpretación: El 61% de la empresa corresponde a los propietarios

- **Ratios de rentabilidad**

Utilidad Neta	46,882.00
Activo Total	303,594.00
	0.15

Interpretación: El porcentaje de utilidad neta con relación al capital es de 15%, esta es la sensibilidad de los fondos aportados por los socios

- **Costo de Ventas**

Costo de Ventas	1, 043, 111.00
Ventas Netas	1, 049, 348.00
	0.99

Interpretación: Los costos de ventas representan un 99% de sus ventas

Utilidad Bruta en Ventas	6, 237.00
Ventas Netas	1, 049, 348.00
	0.006

Interpretación: La utilidad bruta representa el 0.6% de las ventas

- **Utilidad Neta**

Utilidad Neta	46, 882.00
Ventas Netas	1, 049, 348.00
	0.04

Interpretación: La utilidad neta representa un 4% de las ventas netas

- **Apalancamiento Financiero**

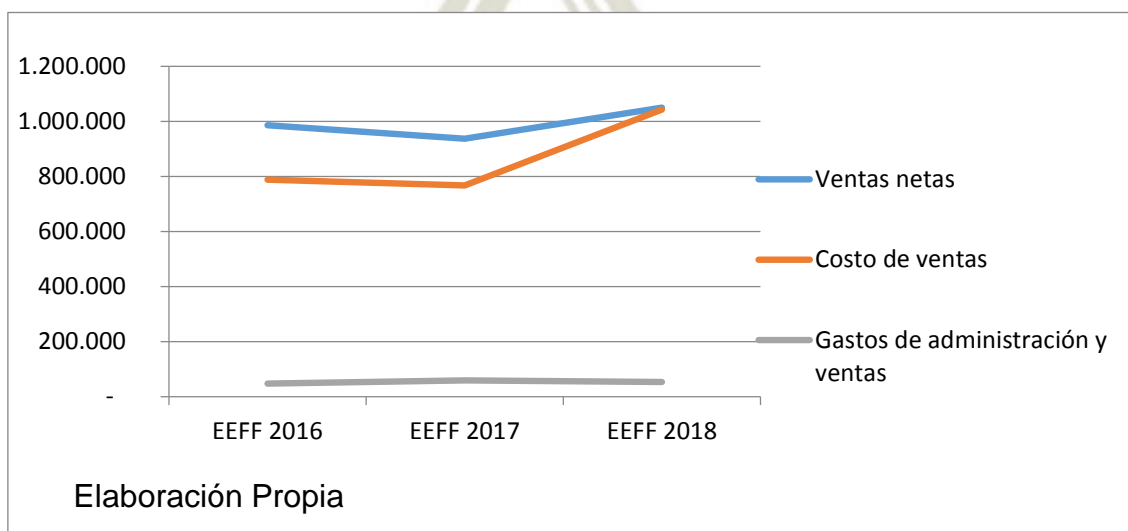
Pasivo Total	119, 179.00
Patrimonio	184,415.00 0.67

Interpretación:

Por cada sol de patrimonio, debe S/. 0.67, sus deudas son el 67% respecto al patrimonio.

Los costos de ventas de Cotrapis en el periodo 2018 se han incrementado notablemente, llegando a representar el 99% de sus ventas, esto se dio debido a que en el ultimo periodo los socios de la empresa decidieron que se realice una repartición de utilidades, sin embargo debido al ausentismo prolongado de cuatro socios de la empresa decidieron que no debían participar en el reparto de dicha utilidades dado que por su ausencia no habían participado de la parte operativa y por ende no habían aportado en los ingresos de dicho periodo contables, es así que se realizo la entrega de cinco mil soles a doce socios de la empresa lo que significó una egreso de sesenta mil soles de la caja de la empresa sin que esto se vea reflejado como un ingreso, provocando una evidente

Figura Nª 13: Evolución de Ingresos y Egresos



3.3.1.5. Recursos humanos

3.3.1.5.1. Reclutamiento, selección y control de personal

En la empresa no existe un área de recursos humanos, los escasos procesos de selección fueron realizados inicialmente por el gerente general ya que en este proceso se realizó el reclutamiento para el puesto de asistente de administrativo, hace dos meses se inicio un proceso de selección para la búsqueda de un supervisor de operaciones para lo cual el jefe de operaciones elaboró un borrador con el perfil del puesto y a su vez realizo las entrevistas respectivas a los postulantes, sin embargo aun no se ha contratado a nadie para dicho puesto.

El manejo de pagos de planilla del personal lo gestiona la asistente de administración, sin embargo, dado las otras actividades que este puesto debe realizar no se realizan controles de entrada y salida del personal, control de beneficios laborales y procesos de selección.

En ese sentido podemos observar que en la empresa no se encuentran establecidos los horarios de trabajo del personal y a su vez no se encuentran establecidos los procesos de selección de personal, sin embargo la empresa si ha elaborado un procedimiento de ingreso de personal el cual se detalla.

Procedimiento de ingreso de personal

1.OBJETIVO:

Establecer las pautas a seguir en caso de presentarse un ingreso o cese de personal de COTRAPIS S.R.L.

2.ALCANCE:

El presente procedimiento se aplica a todo el personal que labora en COTRAPIS S.R.L.

3.RESPONSABILIDADES:

El Jefe de Administración y Finanzas y/o El Gerente, que incluye las funciones de contabilidad y Recursos humanos es el responsable de la correcta y efectiva aplicación del presente procedimiento.

4.DEFINICIONES

Trabajador: Personal que labora en COTRAPIS S.R.L., se incluye a empleados estables y/o contratados, obreros contratados y practicantes

5.SIMBOLOGIA Y ABREVIATURAS

CTS: Compensación por tiempo de Servicios

ONP: Oficina Nacional de Pensiones

OB: Obligatorio

OP: Opcional

6.DISPOSICION ESPECIFICA

La documentación de trabajador se archiva en sus files personales.

7.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

7.1. INCORPORACION DE PERSONAL

7.1.1. El personal que ingresa a laborar en COTRAPIS S.R.L., debe entregar la siguiente documentación. Debidamente llenada en el caso de formularios

Tabla Nª 32: Requisitos para incorporación de Personal

REQUISITOS	Empleado Estable	Obrero Estable	Empleado Contratado	Obrero Contratado	Practicante
Curriculum Documentado	OP	OP	OP	OP	OP
Ficha de datos del	OB	OB	OB	OB	OB

personal					
DNI copia simple	OB	OB	OB	OB	OB
Declaración Jurada Domiciliaria	OB	OB	OB	OB	OB

3.3.1.5.2. Capacitación y desarrollo de personal

La capacitación de personal en la empresa constituye un elemento importante en el desarrollo de la misma ya que en la mayoría organizaciones se considera el personal como el mayor recurso de la empresa y su inversión en su capacitación dará resultados positivos en el beneficio de la organización.

Cotrapis requiere de realizar constantemente cursos de capacitación en sensibilización, manejo a la defensiva, seguridad en el manejo, seguridad portuaria, reconocimiento de riesgos y prevención de riesgos y otros relacionados a la seguridad y salud en el trabajo, dado que esto se presenta como requisito para poder ingresar al puerto de Matarani a realizar algún servicio, esto en cuanto a la parte operativa.

Sim embargo en la parte administrativa Cotrapis no realiza actividades para la capacitación y el desarrollo de su personal administrativo.

3.3.1.6. Tecnología, investigación y desarrollo

Cotrapis no tiene un área de investigación y desarrollo, y no se han realizado acciones por parte de ningún colaborador en ese sentido, es así que la empresa actualmente no cuenta con lineamientos estratégicos como visión, misión, políticas organizacionales, estrategias u objetivos que le permitan una adecuada gestión de su desarrollo, diferenciar su oferta y crear mayor valor para el cliente, impulsar la innovación en el servicio y los procesos, esto permitirá que la empresa aumente sus ingresos y productividad.

Así mismo no se ha podido realizar acciones que permitan que Cotrapis cuente con certificaciones de reconocimiento empresarial, lo cual sería muy beneficioso para proyectar una diferenciación de su oferta de servicios.

Como desventaja de no realizar acciones enfocadas al desarrollo de la empresa es que Cotrapis perdió un concurso licitado por Tisur en el cual ofrecía el 50% del movimiento de contenedores a cambio de una propuesta para reducir la tarifa por este servicio.

3.3.2. Fortalezas y Debilidades del análisis interno

Fortalezas

F1 Experiencia y conocimientos en el sector de transporte

F2 Políticas de seguridad debidamente establecidas y reconocimiento y medidas de prevención y protección de riesgos (Matriz IPER, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo)

F3 Capacidad de atención a nuevos clientes.

F4 Aumento del volumen de ventas del último periodo evaluado.

F5 Adecuada ubicación de la empresa en la provincia

F6 Procesos logísticos adecuados

F7 Capacitación constante de choferes de proveedores

F8 Experiencia en procesos homologadores anuales con el Grupo Romero

Debilidades

D1 Desorganización de los socios y bajo nivel de compromiso con la empresa

D2 La empresa no ha definido sus lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos)

D3 Ausencia de indicadores de evaluación de operaciones

D4 Limitadas acciones de marketing para la búsqueda de nuevos clientes

D5 Incremento del costo de venta del periodo 2018, respecto a años anteriores

D6 No cuenta con reconocimiento empresarial

D7 No se encuentran establecidos los procesos de selección y control de personal

D8 Bajo control en las operaciones realizadas para la atención de requerimientos



3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla N^o 33: Evaluación de Factores internos

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS					
FACTORES DEL ENTORNO A EVALUAR		Importancia del factor	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
	FORTALEZAS				
1	F1 Experiencia y conocimientos en el sector de transporte	AMOFHIT	0.06	4	0.24
2	F2 Políticas de seguridad debidamente establecidas y reconocimiento y medidas de prevención y protección de riesgos (Matriz IPER, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo)	AMOFHIT	0.08	4	0.32
3	F3 Capacidad de atención a nuevos clientes	AMOFHIT	0.09	3	0.27
4	F4 Aumento de los índices de rentabilidad de los periodos evaluados	AMOFHIT	0.05	3	0.15
5	F5 Adecuada ubicación de la empresa en la provincia	AMOFHIT	0.03	3	0.09
6	F6 Procesos logísticos adecuados	AMOFHIT	0.05	4	0.20
7	F7 Capacitación constante de choferes de proveedores	AMOFHIT	0.05	3	0.15
8	F8 Experiencia en procesos homologadores anuales con el Grupo Romero	AMOFHIT	0.09	4	0.36
DEBILIDADES					
1	D1 Desorganización de los socios y bajo nivel de compromiso con la empresa	AMOFHIT	0.1	1	0.10
2	D2 La empresa no ha definido sus lineamientos estratégicos (Misión, Vision, Objetivos)	AMOFHIT	0.08	1	0.08
3	D3 Ausencia de indicadores de evaluación de operaciones	AMOFHIT	0.03	2	0.06
4	D4 Limitadas acciones de marketing para la búsqueda de nuevos clientes	AMOFHIT	0.06	1	0.06
5	D5 Incremento del costo de venta del periodo 2018, respecto a años anteriores	AMOFHIT	0.06	2	0.12
6	D6 No cuenta con reconocimiento empresarial	AMOFHIT	0.06	2	0.12
7	D7 No se encuentran establecidos los procesos de selección y control de personal	AMOFHIT	0.04	2	0.08
8	D8 Bajo control en las operaciones realizadas para la atención de requerimientos	AMOFHIT	0.07	1	0.07
TOTAL		0	1	40	2.47
Elaboración Propia					

La matriz cuenta con 16 factores determinantes para el éxito, 8 fortalezas y 8 debilidades, igual número de factores para ambas variables con una asignación de pesos subjetiva. El resultado obtenido es de 2.47, valor que indica que las fortalezas tienen capacidad de respuesta ante las debilidades expuestas. Pero no es un resultado tan óptimo por lo que se requiere aprovechar al máximo cada fortaleza que posee la empresa, optar por la adición de más estas y reducir el impacto que tienen las debilidades sobre la organización



3.4. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que son desarrolladas por una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis, externo e interno basado en la situación actual de la organización, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. (D Alessio Ipinza, 2013)

El proceso estratégico debe ser desarrollado con compromiso por parte de los gerentes buscando realizar actividades orientadas a la mejora en la atención de los clientes, mejora de la organización, respuesta al cambio y condiciones de la industria y aprovechamiento de oportunidades.

3.4.1. Misión

La Misión ya formulada anteriormente para Cotrapis es la siguiente:

“Dedicar un servicio eficiente basado en la seguridad, calidad y mejora continua, orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en beneficio del desarrollo y crecimiento de nuestros principales grupos de interés”.

3.4.2. Visión

La Visión ya formulada anteriormente para Cotrapis es la siguiente:

“Consolidarse en el sector de transporte de carga en la provincia como una empresa que brinda servicios de calidad, enfocados en la mejora continua y el reconocimiento empresarial”.

3.4.3. Objetivos de Largo Plazo

Según (D Alessio Ipinza, 2013) “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida”.

3.4.3.1. Intereses Organizacionales

Según (D Alessio Ipinza, 2013) Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de intereses organizacionales

En ese sentido los intereses organizacionales pasan por los fines que la organización considera como importante para conseguir el éxito en la industria.

Los intereses organizaciones para Cotrapis son los siguientes:

1. Aumento de la lealtad del cliente,

Mediante estrategias que busquen que se produzca con relaciones a largo plazo con TISUR y que les permita asegurar la demanda de sus servicios.

2. Reconocimiento empresarial

Mediante la obtención de certificaciones de gestión y buenas prácticas empresariales, que le sirvan como carta de presentación frente a los clientes reales y potenciales.

3. Incremento de la participación de mercado

A través de estrategias intensivas en la búsqueda de mejorar la calidad del servicio enfocando el mismo en la satisfacción del cliente y ubicándose en la mente del cliente como una de las mejores opciones en cuanto a servicios de transporte de carga en la provincia.

4. Desarrollo del servicio

Mediante la evaluación constante y la identificación de problemas y propuestas de mejora que permitan optimizar procesos operativos y sus implicancias.

3.4.3.2. Principios Cardinales

Para el desarrollo de la matriz de interés organizacionales es importante analizar los principios cardinales desarrollados originalmente por Frederick Hartmann, estos principios son la influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, el contra balance de intereses y la conservación de enemigos.

3.4.3.2.1. Influencia de Terceras Partes

Según (D Alessio Ipinza, 2013) “La influencia de terceras partes indica que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo, o alianza, siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo; o no, y evitar se concrete”. “Se deben evaluar las implicancias que tendría la intervención de terceros o las posibilidades que tengan estos competidores de obstaculizar o impedir dicho acuerdo. Igualmente, se debe considerar que es ingenuo intentar alianzas con organizaciones con las que se tengan intereses opuestos, y más bien buscarlas con organizaciones que tengan intereses comunes”

Para COTRAPIS podemos decir que la entidad tercera que tendrá influencia sobre los acuerdos o alianzas que se fijen como parte del desarrollo estratégico propuesto sería Tisur al ser el único cliente de la empresa y el gran generador de demanda de servicios de transporte de carga en la provincia.

3.4.3.2.2. Lazos Pasados y Presentes

Según (D Alessio Ipinza, 2013) “los lazos pasados y presente analizan cómo han rivalizado históricamente los competidores y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal. El pasado siempre se proyecta al presente y aún más, al futuro”

Cotrapis fue conformada en el año 2015 sin embargo la mayoría de los socios remontan sus actividades hace 15 años a más en los cuales la mayoría de ellos ya trabajan en el rubro del transporte de carga y mediante su emprendimiento han ido creciendo en el tiempo.

Por otro lado, la rivalidad entre los competidores del sector en el transcurrir de los años ha sido notable sin embargo está a estado enfocada generalmente al desarrollo y mejora de sus servicios, es decir una competencia leal.

3.4.3.2.3. Contrabalance de Intereses

Según (D Alessio Ipinza, 2013) “El contrabalance de interés ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización. Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos”

El incremento de la demanda de servicios de transporte de carga en la provincia ha traído consigo que se produzca también un incremento en la oferta de dichos servicios por lo que la formación

de alianzas estratégicas es una propuesta interesante con el fin de competir a mayor escala como es el caso de Cotrapis, para impedir la entrada de nuevos competidores o la concertación de precios.

3.4.3.2.4. Conservación de Enemigos

Según (D Alessio Ipinza, 2013) “La conservación de enemigos es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva, y por ende, más competitiva a la organización. La ausencia de competidores (enemigos) es mala y desmotivadora”.

Para el caso de Cotrapis la competencia en el sector ha traído consigo una serie de mejoras a las empresas de transporte, es así que estas se vienen organizando mejor preocupándose por el cliente y el desarrollo de su servicio.

3.4.3.7. Matriz de Intereses Organizacionales

Tabla Nª 34: Matriz MIO

MATRIZ DEL INTERES ORGANIZACIONAL			
INTERES ORGANIZACIONAL	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumento de la lealtad del Cliente	Cotrapis Gt Transportes SERSUR		
2. Reconocimiento Empresarial	Cotrapis	Gt Transportes SERSUR	
3. Incremento de la participación de mercado	Cotrapis Gt Transportes SERSUR		
4. Desarrollo del servicio	Cotrapis SERSUR	Gt Transportes	
Elaboración Propia			

La matriz de interés organizacionales muestra cuatro intereses organizacionales, los cuales ya fueron mencionados y descritos anteriormente. De estos intereses la mayoría son intereses en común de las tres empresas con la que se realizó la matriz.

El aumento de la lealtad del cliente representa un interés organizacional en común en todas las organizaciones, lo cual es debido a que al ser las tres empresas proveedoras de Tisur el cual ya se demostró que es un cliente con una gran capacidad de desarrollo se desea que la relaciones con el mismo sean de largo plazo y que se impida la posibilidad a la entrada de un nuevo proveedor.

Otro interés en común de las empresas es el incremento en la participación de mercado, ya que esto les produciría un beneficio en las ventas de su organización lo cual finalmente es el objetivo de la mayoría de organizaciones.

Por otro lado, respecto al reconocimiento empresarial es un interés que Cotrapis considera como vital, esto acarrea la búsqueda de certificaciones de calidad y seguridad, lo que las otras dos empresas lo consideran solo importante ya que si bien lo desean sus actividades por conseguirlos no son los adecuados.

Finalmente, el desarrollo de servicio es considerado como vital por Cotrapis y Sersur es así que cuando surgió la licitación de Tisur fueron las dos empresas que participaron en la misma al contrario de GT que decidió no participar.

3.4.3.8. Objetivos de Largo Plazo

Según (David F. , 2013) Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

Los objetivos de largo plazo planteados para Cotrapis son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1) Fortalecer las relaciones con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a más.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2) Obtener una certificación BASC (Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anti contrabando).

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3) Incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4) Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo.

3.5. PROCESO ESTRATEGICO

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo. (D'alesio Ipinza, 2013, pág. 8)

Se realizó el análisis del entorno externo, mediante el analisis PESTE, del cual se obtuvo la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente se realizó el diagnóstico del entorno interno, para ello se realizó el análisis AMOFHIT, del cual se obtuvo la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Posteriormente se definieron los objetivos a largo plazo.

Todas las matrices antes expuestas representan la etapa de entrada del proceso de formulación. A continuación, se va a proceder a generar las estrategias a través de la combinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, junto con los resultados anteriormente analizados

Se van a utilizar las siguientes herramientas:

- a. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)
- b. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)
- c. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)
- d. Matriz Interna-Externa (MIE)
- e. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

3.5.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); es una pieza fundamental en el proceso de planeación estratégica. Es estructurada en base a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), dicha matriz proporciona las Oportunidades y Amenazas; y la Matriz de Factores Internos (MEFI), proporcionando Fortalezas y Debilidades. Dichos elementos son útiles a la hora de establecer estrategias en los cuatro cuadrantes para la Matriz FODA: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), Debilidades y Amenazas (DA).

A continuación, se muestra la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para Cotrapis SRL:

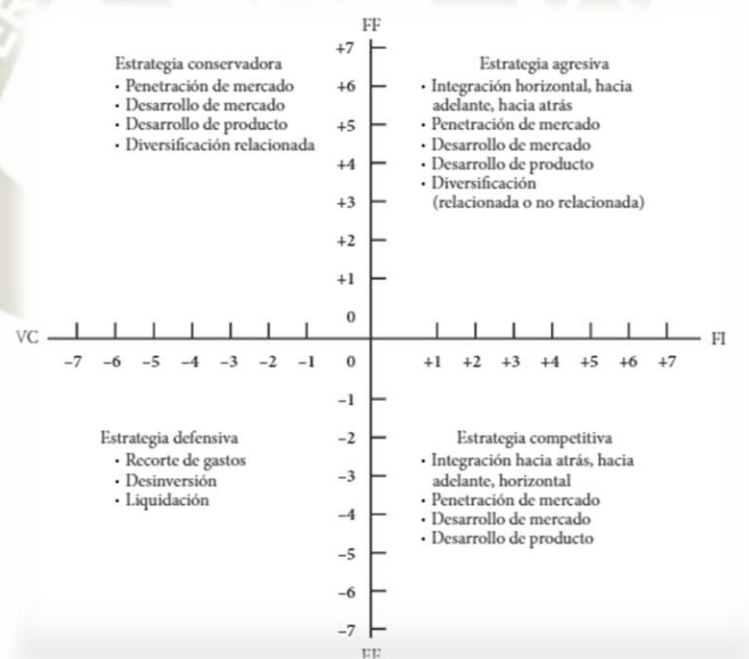
Tabla N° 35: Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Sector con perspectivas de crecimiento (Proyectos, importaciones, exportaciones en el sur del país)	A1 Entrada al sector de nuevas empresas asociadas
	O2 Tarifas rentables en el sector	A2 Proveedores poco organizados, con unidades antiguas y poca capacidad financiera.
	O3 Inexistencia de productos sustitutos	A3 Estipulaciones de capacitación y documentación con elevado costo por parte del cliente
	O4 Incremento de la demanda de servicios de transporte de carga	A4 Inestabilidad económica y política en el país (Riesgo País)
	O5 Alianzas Estratégicas	A5 Competidores con lineamientos estratégicos
	O6 Oferta de nuevos servicios que no ofrecen los competidores	A6 Alto poder de negociación sobre el precio por parte del cliente
	O7 Crecimiento demográfico	A7 Escasa disponibilidad de insumos para los proveedores
	O8 Cliente con la capacidad de incrementar su desarrollo	A8 Búsqueda choferes capacitados para los proveedores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO Explote	ESTRATEGIAS FA Confronte
F1 Experiencia y conocimientos en el sector de transporte	Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado. F1, F2, F6, F8; O1, O2, O7	Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de las certificaciones de reconocimiento empresarial. F1,F8;A1,A5
F2 Políticas de seguridad debidamente establecidas y reconocimiento y medidas de prevención y protección de riesgos (Matriz IPER, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo)		
F3 Capacidad de atención a nuevos clientes	Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes. F3,F4 ;O3,O4	Reinvertir las utilidades en beneficio de la organización, como la adquisición de una unidad de auxilio, fomentar actividades de capacitación del capital humano y financiamiento de proveedores. F3, F4,F5 ;A3,A4, A6
F4 Aumento de los índices de rentabilidad del último periodo evaluado		
F5 Adecuada ubicación de la empresa en la provincia		
F6 Procesos logísticos adecuados		
F7 Capacitación constante de choferes de proveedores	Aprovechar el crecimiento del cliente para conseguir la mejora en el capital humano de la organización y de sus proveedores. F7; O8	Brindar charlas instructivas de aprendizaje continuo sobre funcionamiento del sector dirigidas a los principales grupos de interés. F2,F7;A2,A8
F8 Experiencia en procesos homologadores anuales con el Grupo Romero	Conseguir alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de diversificar los servicios que ofrece la empresa. F5; O5,O6	Integrar un sistema de gestión y apoyo a la cadena de suministros de los proveedores para evitar escasez de insumos. F6; A7
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO Busque	ESTRATEGIAS DA Evite
D1 Desorganización de los socios y bajo nivel de compromiso con la empresa	Absorber las acciones de los socios que se encuentran inactivos (por decisión propia), y dividir equitativamente las acciones absorbidas entre los socios activos, con la finalidad de lograr un mayor compromiso de estos con el desarrollo de la empresa D1, O5, O7	Elaborar un reglamento interno de control de personal, teniendo en cuenta procesos de reclutamiento y selección, contrato laboral, capacitación e inducción y horarios de trabajo. D1, D7; A1,A4
D2 La empresa no ha definido sus lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos)		
D3 Ausencia de indicadores de evaluación de operaciones	Incrementar el deducible obtenido por el alquiler de equipos de carga, con respecto al pagado al proveedor. D2, D5, D6, D7;O1,O2	Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido. D2, D5, D6; A5, A6
D4 Limitadas acciones de marketing para la búsqueda de nuevos clientes		
D5 Incremento del costo de venta del periodo 2018, respecto a años anteriores	Contratar un supervisor que se encuentre presente en las operaciones portuarias de atención a la nave, realizando acciones de control, supervisión, y apoyo de unidades. D3, D8; O8	Establecer indicadores de evaluación de proveedores y asesorar a los que se encuentren en situaciones de problemática financiera y operativa. D3, A2, A7, A8
D6 No cuenta con reconocimiento empresarial		
D7 No se encuentran establecidos los procesos de selección y control de personal	Búsqueda de un asesoramiento comercial, que permita que la empresa realice acciones de mejora de la calidad de servicio al cliente y la constante oferta de sus servicios a clientes potenciales mediante el brochure de la empresa. D4; O3, O4, O6	Implementar un sistema básico de control de documentación de vehículos y choferes de acuerdo a su periodicidad. D8; A3
D8 Bajo control en las operaciones realizadas para la atención de requerimientos		

3.5.2. Matriz de Posición Estratégica (MEPEYEA)

Modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas; La Fuerza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas; La estabilidad del entorno (EE) y la Fuerza de la industria (FI). Es posible que estos factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Figura N^a 14: Matriz de Posición Estratégica



Fuente: David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Como dice el autor (D Alessio Ipinza, 2013) el proceso que se debe tomar para hallar la posición estratégica más factible para la empresa es el siguiente:

1. Seleccionar los factores que definen las variables Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE), Y Fortaleza de la Industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (PEOR) a +6 (MEJOR) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI, asignar un valor numérico de -1 (MEJOR) a -6 (PEOR) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, se realiza una comparación con los competidores, mientras que en los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias
3. Calcular la puntuación promedio para FF, FI, EE, VC. A los promedios de las dimensiones EE y VC, se les deberá restar 6. Se deberá tener cuidado con los ejes negativos y con los aspectos que se indican para cada factor.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la MPEYEA, construir el polígono y analizarlo
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del punto xy.
6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la MPEYEA hasta el punto de intersección. Este valor indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o Conservadora
7. Realizar un diagnóstico para el polígono direccional y el vector resultante

A continuación, en el siguiente cuadro se visualizan los Factores Determinantes de la Posición Estratégica Externa, compuestos por los factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) y los factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI), con sus respectivas calificaciones y promedios.

**Tabla N° 36: Factores determinantes de la Posición Estratégica Externa
(MPEYEA)**

POSICION EXTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (-1 a -6)	Ponderación
1. Cambios tecnológicos	-2
2. Variabilidad de la demanda	-1
3. Servicios sustitutos	-1
4. Barreras de entrada al mercado	-5
5. Rivalidad / presión competitiva	-5
6. Elasticidad de precios de la demanda	-1
7. Alianzas Estratégicas	-1
PROMEDIO	-2.29
FUERZA DE LA INDUSTRIA (1 a 6)	Ponderación
1. Acceso al mercado	3
2. Rentabilidad del mercado	5
3. Estabilidad financiera	4
4. Conocimiento tecnológico	4
5. Crecimiento de mercado	4
6. Poder de negociación de los proveedores	5
7. Productividad	3
PROMEDIO	4

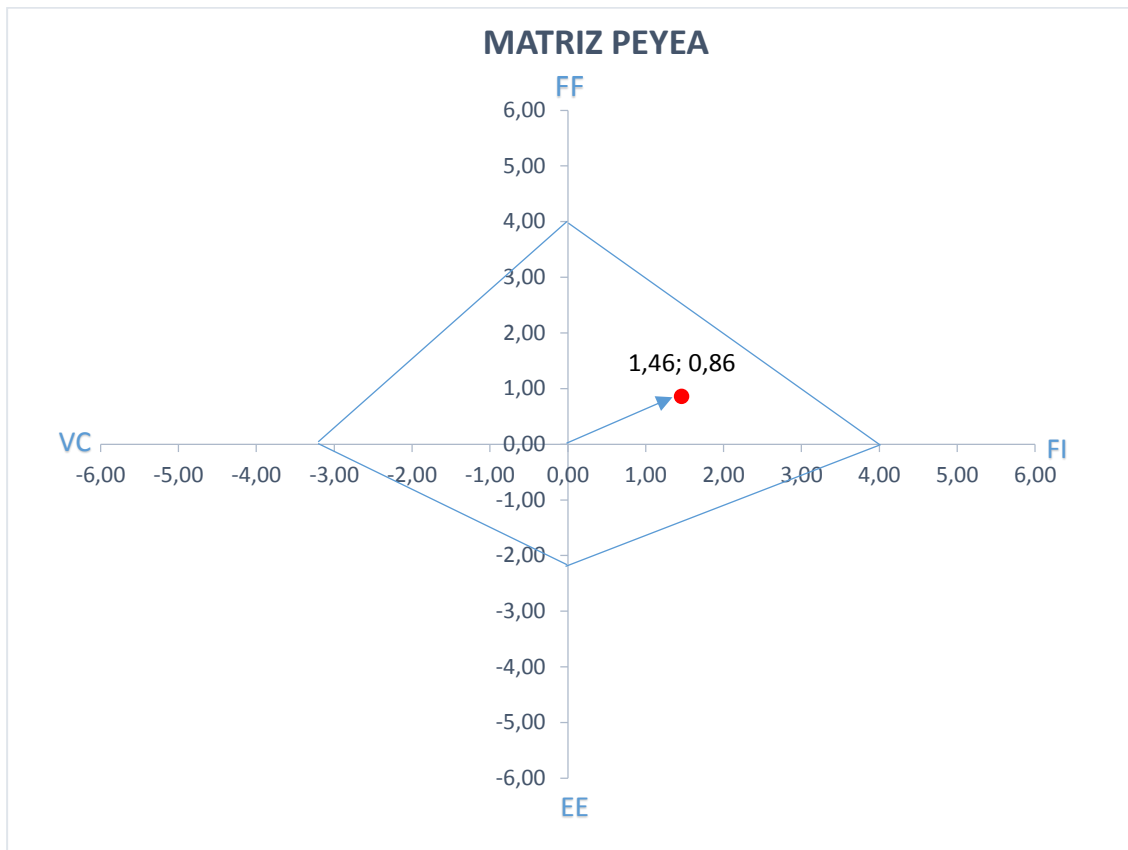
A continuación, en el cuadro se puede visualizar los factores determinantes de la Posición Estratégica Interna, compuestos por los factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) y los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) con sus respectivas calificaciones y promedios

Tabla N° 37: Factores determinantes de la Posición Estratégica Interna

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	
FUERZA FINANCIERA (1 a 6)	Ponderación
1. Liquidez	6
2. Capital de trabajo	5
3. Solvencia	4
4. Endeudamiento	5
5. Evolución de la rentabilidad	2
6. Apalancamiento financiero	5
7. Evolución de Ingresos versus egresos	1
8. Tarifas en el sector	2
PROMEDIO	4
VENTAJA COMPETITIVA (-1 a -6)	Ponderación
1. Participación de mercado	-2
2. Calidad de servicio	-5
3. Procesos operacionales	-4
4. Ciclo de reemplazo de servicio	-4
5. Lealtad del consumidor	-3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-3
7. Experiencia y conocimientos del sector	-1
PROMEDIO	-3.14

Después de haber calificado cada factor determinante tanto de la empresa como de su entorno se pasará a la confección de la Matriz de la Posición Estratégica para COTRAPIS, la cual se visualiza en la siguiente grafica

Figura N^o 15: Matriz PEYEA



Como se puede apreciar en la gráfica, el polígono expresa una óptima fortaleza de la industria, una óptima fortaleza financiera, una buena estabilidad del entorno y una buena ventaja competitiva. La combinación de todos los resultados nos da un vector direccional indicando que la organización debe optar por una posición estratégica agresiva, esta se ve reflejada por la intensa Fortaleza Financiera de la empresa y la intensa Fortaleza de la Industria.

El sector donde pertenece la organización es atractivo para diversos inversionistas. La empresa tiene una aceptable Ventaja Competitiva, debiendo aprovechar al máximo su efectiva Fortaleza Financiera, incrementando su participación en el mercado y enfocar sus recursos en los servicios que registren una alta Ventaja Competitiva

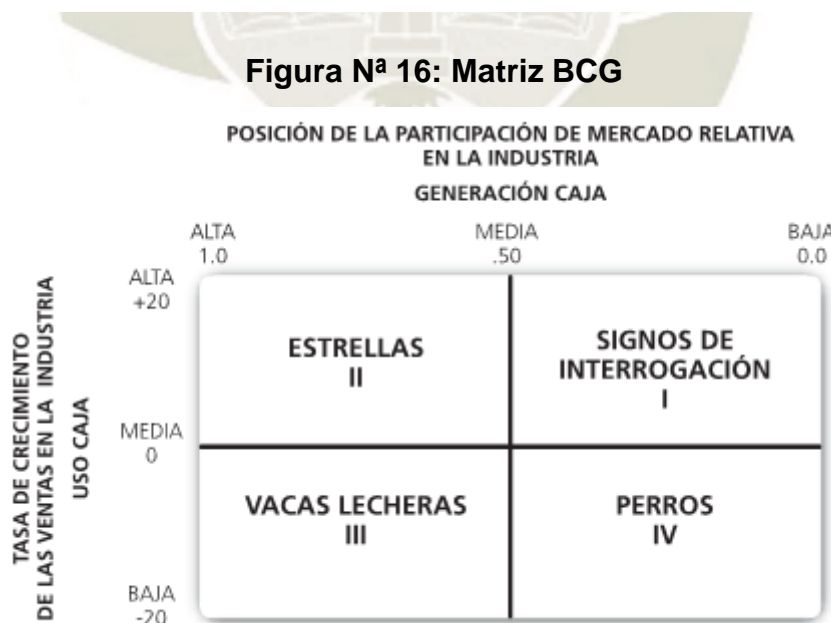
La empresa debe optar por aprovechar los años de experiencia que posee en el sector para evitar que nuevas empresas quieran entrar, buscando vías de personalización que incrementen su nivel empresarial

Como el nivel de rentabilidad es buena la empresa debe plantear la idea de comprar una unidad nueva que le permita obtener una mayor oferta de operaciones, establecer indicadores de evaluación de desempeño a los proveedores para encontrar deficiencias

3.5.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La participación relativa en el mercado se define como la proporción de la participación de mercado de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado del mayor rival en esa industria. (David F. , 2013)

La matriz BCG está dividida en cuatro cuadrantes, cada uno de ellos plasmados por un símbolo, el cuadrante I está representado por un signo de interrogación, el cuadrante II por una estrella, el cuadrante III por una vaca lechera y el cuadrante IV por un perro.



Para la elaboración de la matriz BCG se decidió tomar en cuenta los servicios prestados por la empresa es decir el de plataformas, Tolvas y Encapsulados. Por

otro lado la información requerida para realizar el cálculo de la cuota de mercado relativa y el crecimiento de mercado se tomó en cuenta los Estados Financieros de la empresa así como la información recabada en el análisis de los competidores.

El análisis de las ventas del sector está ceñido a las ventas de las principales empresas de transporte en la provincia.

Tabla N° 38: Ventas del sector según empresas de transporte en la provincia de Islay 2018

Ventas del sector según empresas de transporte en la provincia de Islay 2018	
Empresa	Ventas 2018
Cotrapis	936671
SERSUR	1298745
GT Transportes	1159671
Otras Empresas de transporte en la provincia	1715413
TOTAL	5110500
Fuente: EEFF del análisis Situacional de la empresa Elaboración Propia	

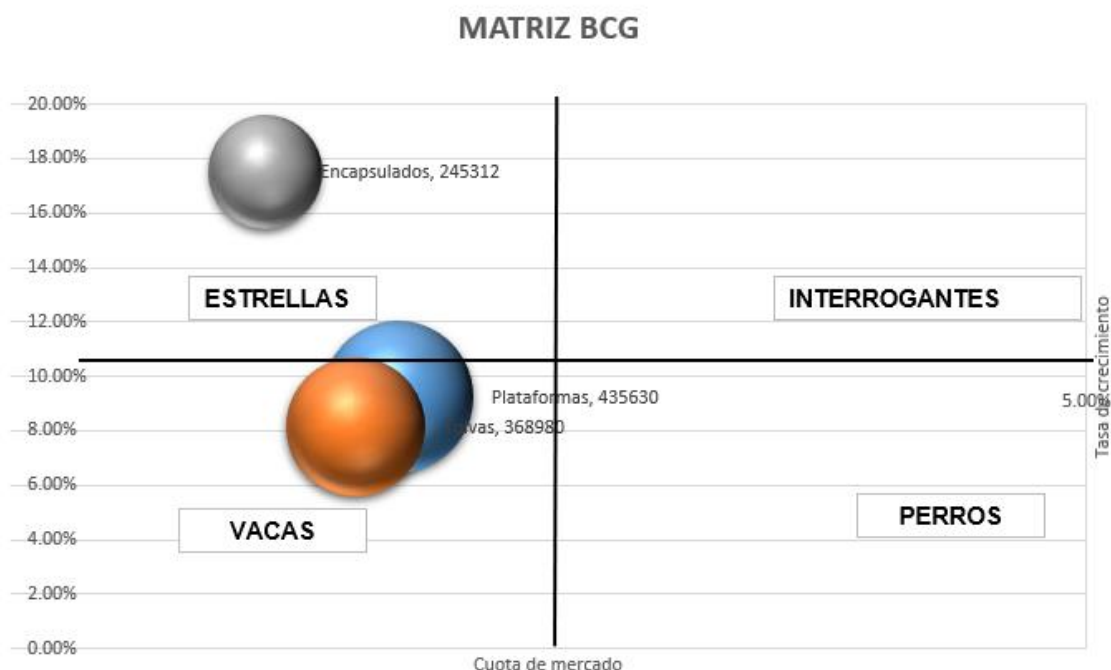
Según las ventas por servicios de la empresa tomando de referencia los años 2017 y 2018 calculamos la tasa de crecimiento y la cuota o participación de mercado relativa.

Tabla N° 39: Tasa de Crecimiento y Cuota de Mercado

Servicio	VENTAS DE LA EMPRESA SEGÚN SERVICIOS (2018)	PORCENTAJE DE LAS VENTAS	VENTAS DE LA EMPRESA SEGÚN SERVICIOS (2017)	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	TASA DE CRECIMIENTO O DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO RELATIVA
Plataformas	435,630	41.49%	395,326	2,305,000	9.25%	18.90%
Tolvas	368,980	35.14%	338,932	1,800,500	8.14%	20.49%
Encapsulados	245,312	23.36%	202,413	1,005,000	17.49%	24.41%
TOTALES	1,049,922	100%	936,671	5,110,500		
Fuente: EEFF del análisis Situacional de la empresa Elaboración Propia						

A continuación, se presenta la Matriz del Boston Consulting Group para COTRAPIS:

Figura N° 17: Matriz del Boston Consulting Group



Elaboracion Propia

En base a la matriz BCG elaborada se obtuvo que un producto estrella son los encapsulados ya que en la empresa actualmente este servicio posee de un buen crecimiento debido al aumento en el movimiento de minerales que actualmente requiere que este tipo de carga sea movilizada en capsulas por regulaciones ambientales.

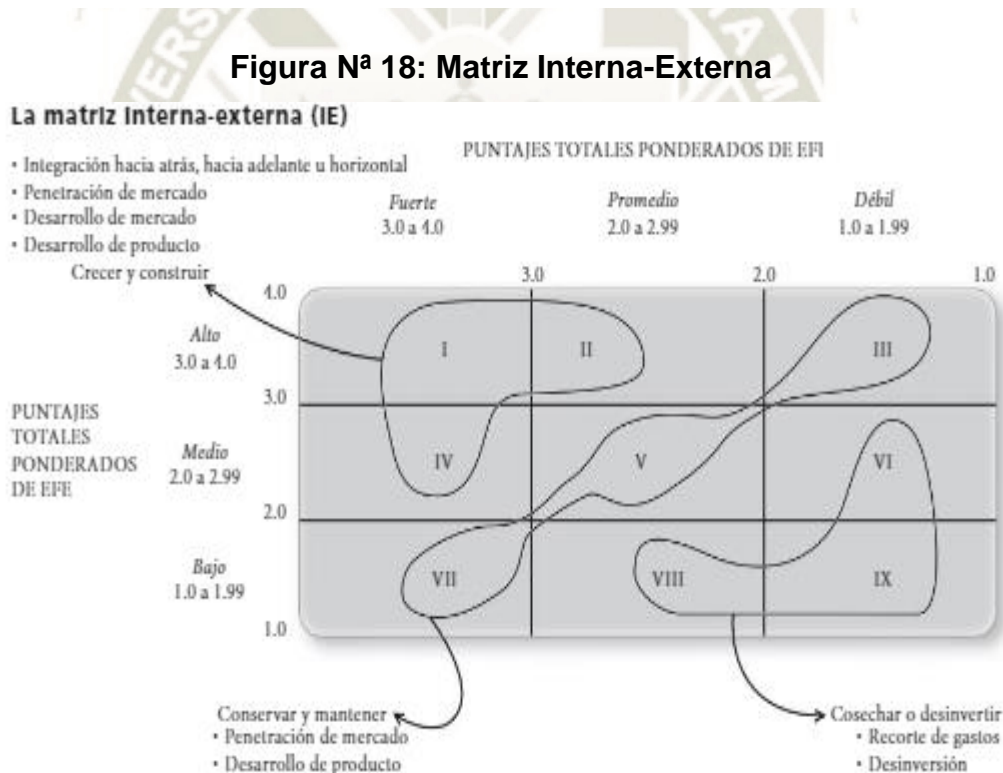
Se puede observar también que en el cuadrante de vaca lecheras se tiene a las plataformas y tolvas, puesto que estos servicios poseen una alta participación en el mercado, pero su crecimiento es bajo, además se evidencia que el servicio de plataforma es el que representa mas ingresos para la empresa, por otro lado el servicio de tolvas a su vez representa un interes importante para la organización ,sin embargo este se ha visto reducido por las exigencias ambientales que requieran que el transporte de minerales que antes se realizaba en tolvas sea ahora realizado en capsulas.

Para que los servicios que se encuentran en el cuadrante de vaca lechera sean más eficientes se debe contratar a un especialista que supervise cada

servicio y analice si alguno de estos servicios presenta fallas o retrasos para realizar el debido seguimiento

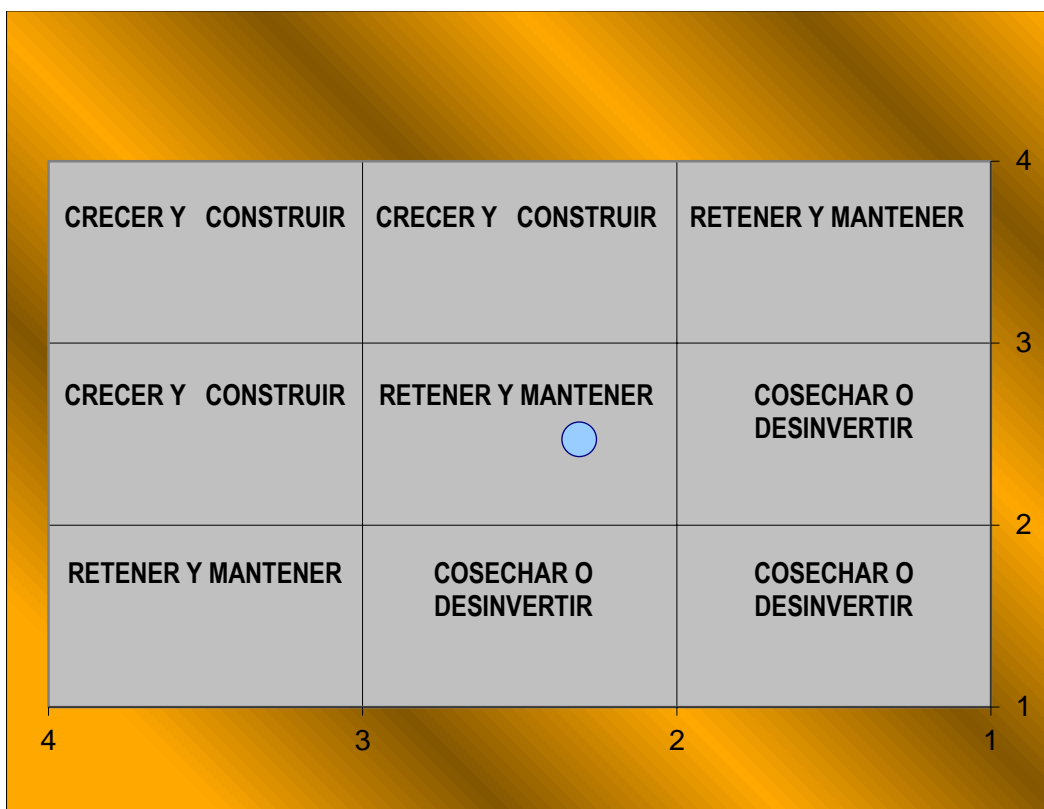
3.5.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas. Es similar a la matriz BCG en cuanto a que en ambas herramientas las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; esta es la razón de que ambas matrices reciban el nombre de “matrices de cartera”. Asimismo, tanto en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada circulo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: Los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. (David F. , 2013)



Con los resultados obtenidos de la MEFE y la MEFI realizadas anteriormente se procederá a elaborar la matriz Interna-Externa para COTRAPIS, la cual se puede visualizar en la siguiente gráfica:

Figura N° 19: Matriz IE



La estructuración de la Matriz Interna-Externa para COTRAPIS dio como resultado una ubicación en el cuadrante V, el cual se ubica en la región 2, esta región propone retener y mantener, para esto COTRAPIS debe tomar una postura estratégica de penetración de mercado y desarrollo de servicios.

COTRAPIS debe tomar estrategias para penetrar en el sector en el que compite, o ver la posibilidad de incursionar en otros sectores, una forma de hacerlo vendría a ser el incremento de servicios que ofrece la empresa con la finalidad de superar las expectativas del cliente y ampliar su participación en el mercado.

Formar alianzas estratégicas con los mismos proveedores de la empresa para que exista un incremento de tipo de servicios y crecer en comparación con los competidores

3.5.5. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica. Una estrategia adecuada para ellas es la concentración ininterrumpida en los mercados y productos actuales. Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria este creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Las organizaciones que se encuentran en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación. Las organizaciones que se encuentran en el cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva, pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Estas organizaciones tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas más prometedoras. (David F. , 2013)

Las estrategias a aplicar en cada uno de los cuadrantes de la matriz de la Gran Estrategia se pueden apreciar en la siguiente imagen:

Figura N° 1: Matriz Gran Estrategia



Fuente: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Dicha matriz no necesita de realizar cálculos numéricos para alcanzar los puntos x, y que definan algún vector, sino que acorde a la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se encuentra en uno de los cuatro cuadrantes y debe tomar las estrategias propuestas para el cuadrante correspondiente

A continuación, en la siguiente grafica se puede apreciar la Matriz de la Gran Estrategia para COTRAPIS:

Figura Nª 20: Matriz de la Gran Estrategia para COTRAPIS



Elaboración: Propia

Como se puede apreciar, COTRAPIS se ubica en el cuadrante II, a pesar del gran crecimiento del sector que se ha registrado, su posición competitiva no guarda relación con su crecimiento. Con un nivel regular de competencia externa e interna, la empresa continua con su desarrollo después de 4 años de su creación y su actividad en el sector de transportes de carga pesada.

Al encontrarse en el cuadrante II la empresa debe adoptar las siguientes estrategias: desarrollo de mercado (Aumentar el grado de confiabilidad con el cliente), penetración de mercados (adquisición de una unidad operativa para incrementar nuestro nivel de competitividad), desarrollo de productos (ampliar la oferta de servicios de la organización para incursionar en nuevos sectores)

Mejorar su sistema de gestión de procesos para una mejora continua para que la empresa pueda disponer de todos los recursos necesarios para operar en el mercado, así también mantener en correcto control al capital humano operativo de la empresa para que se pueda medir la eficiencia de su desempeño laboral



Una vez realizada la elaboración de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE Y MGE realizadas en el capítulo 7 resultan estrategias agresivas, de penetración de mercado, desarrollo de servicios, desarrollo de mercados, de retención, estas mismas serán evaluadas y seleccionadas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), para ser posteriormente valoradas con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) la cual nos indicara la estrategia específica, así como las alternativas. (D Alessio Ipinza, 2013)

Una vez valoradas las estrategias se hace uso de la Matriz de Rumelt (MR) así como de la Matriz de Ética (ME).

Para el siguiente análisis se hará uso de las siguientes herramientas:

- a) Matriz de Decisión Estratégica
- b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
- c) Matriz de Rumelt
- d) Matriz de Ética
- e) Estrategias retenidas y de contingencia
- f) Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

3.6.1. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica se basa en la idea de agrupar todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, estas estrategias son reunidas en la Matriz de la decisión Estratégica (MDE), que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. (D Alessio Ipinza, 2013)

El criterio escogido para la retención de estrategias será las que se repiten 4 o más veces.

Tabla N°40: Matriz de Decisión Estrategia

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATEGICA							
Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.	X	x	x		x	4
2	Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes	X	x	x	x	x	5
3	Aprovechar el crecimiento del cliente para conseguir la mejora en el capital humano de la organización y de sus proveedores	X		x			2
4	Conseguir alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de diversificar los servicios que ofrece la empresa	X	x			x	3
5	Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de Certificaciones de reconocimiento empresarial.	X	x	x	x	x	5
6	Reinvertir las utilidades en beneficio de la organización, como la adquisición de una unidad de auxilio, fomentar actividades de capacitación del capital humano y financiamiento de proveedores	X	x	x	x		4
7	Brindar charlas instructivas de aprendizaje continuo sobre funcionamiento del sector dirigidas a los principales grupos de interés	X		x			2
8	Integrar un sistema de gestión y apoyo a la cadena de suministros de los proveedores para evitar escasez de insumos	X	x			x	3
9	Absorber las acciones de los socios que se encuentran inactivos (por decisión propia), y dividir equitativamente las acciones absorbidas entre los socios activos, con la finalidad de lograr un mayor compromiso de estos con el desarrollo de la empresa	X		x	x		3
10	Incrementar el deducible obtenido por el alquiler de equipos de carga, con respecto al pagado al proveedor	X			x		2
11	Contratar un supervisor que se encuentre presente en las operaciones portuarias de atención a la nave, realizando acciones de control, supervisión, y apoyo de unidades	X	x	x	x		4
12	Búsqueda de un asesoramiento comercial, que permita que la empresa realice acciones de mejora de la calidad de servicio al cliente y la constante oferta de sus servicios a clientes potenciales mediante el brochure de la empresa	X	X		x		3
13	Elaborar un reglamento interno de control de personal, teniendo en cuenta procesos de reclutamiento y selección, contrato laboral, capacitación e inducción y horarios de trabajo	X	X		x		3
14	Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales	X	X	x	x	x	5

	deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido						
15	Establecer indicadores de evaluación de proveedores y asesorar a los que se encuentren en situaciones de problemática financiera y operativa	X			x		2
16	Implementar un sistema básico de control de documentación de vehículos y choferes de acuerdo a su periodicidad	X	X			x	3
Elaboración Propia							

Las estrategias de contingencia con valoración de 3 a menos son las siguientes:

E3. Aprovechar el crecimiento del cliente para conseguir la mejora en el capital humano de la organización y de sus proveedor

E4. Conseguir alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de diversificar los servicios que ofrece la empresa

E7. Brindar charlas instructivas de aprendizaje continuo sobre funcionamiento del sector dirigidas a los principales grupos de interés

E8. Integrar un sistema de gestión y apoyo a la cadena de suministros de los proveedores para evitar escasez de insumos

E9. Búsqueda de asesoría gerencia que permita optimizar procedimientos administrativos

E10. Incrementar el deducible obtenido por el alquiler de equipos de carga, con respecto al pagado al proveedor

E12. Búsqueda de un asesoramiento comercial, que permita que la empresa realice acciones de mejora de la calidad de servicio al cliente

E13. Elaborar un reglamento interno de control de personal, teniendo en cuenta procesos de reclutamiento y selección, contrato laboral, capacitación e inducción y horarios de trabajo

E15. Establecer indicadores de evaluación de proveedores y asesorar a los que se encuentren en situaciones de problemática financiera y operativa

E16. Implementar un sistema básico de control de documentación de vehículos y choferes de acuerdo a su periodicidad

Las 6 estrategias que restan son consideradas como estrategias de contingencia:

E1. Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado

E2. Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes

E5. Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones de reconocimiento empresarial.

E6. Reinvertir las utilidades en beneficio de la organización, como la adquisición de una unidad de auxilio, fomentar actividades de capacitación del capital humano y financiamiento de proveedores

E11. Contratar un supervisor que se encuentre presente en las operaciones portuarias de atención a la nave, realizando acciones de control, supervisión, y apoyo de unidades

E14. Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido

3.6.2. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) es una herramienta que permite a los empresarios el poder evaluar cada estrategia alternativa de manera subjetiva, en base a factores críticos para el éxito, ya sean externos o internos, previamente analizados. Esta matriz determina la singularidad de las estrategias, sosteniéndose en la posibilidad de poder mejorar los factores clave de éxito, a través de un estudio del impacto de cada uno de los factores.

El proceso para la elaboración de la Matriz es el siguiente:

Crear una lista de las oportunidades y amenazas externas, así también con la fuerzas y debilidades internas de la organización ubicándolas en la parte izquierda de la MCPE. Dicha información se extrae de la matriz EFE Y EFI. No debe haber menos de diez factores internos y externos críticos para el éxito.

A continuación, se establece pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, dichos pesos son similares a los de las matrices EFE Y EFI. Estos pesos se introducen en una columna contigua, al costado derecho de los factores críticos para el éxito.

Se estudian las matrices siguientes a la EFE y EFI para identificar las estrategias alternativas cuya finalidad es que la organización las aplique, se registra las estrategias en la parte superior de la MCPE para después agruparlas en series excluyentes.

Se determinan las calificaciones del atractivo (CA) establecidas como valores que referencian el atractivo relativo de cada estrategia puestas dentro de una serie. Estas calificaciones se determinan estudiando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, introduciendo la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? Si la respuesta fuera positiva las estrategias se tiene que comparar en relación con el factor clave, se debe asignar una calificación a cada estrategia para mostrar su atractivo relativo en comparación con las demás, las calificaciones del atractivo son:

1= No es atractiva

2= Algo atractiva

3= Bastante atractiva

4= Muy atractiva

Si la respuesta fuera negativa, esto significa que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección que se va a considerar, por lo que no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de la serie correspondiente.

Se calculan las calificaciones del atractivo total, estas se traducen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las

calificaciones del atractivo total muestran el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, poniendo énfasis en el impacto del factor crítico para el éxito, siendo este interno o externo. Cuan más alta sea la calificación más atractiva será la estrategia alternativa.

Se suma el atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones muestra cual es la estrategia más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas muestran estrategias más atractivas, teniendo en cuenta los factores relevantes que pueden afectar dichas decisiones estratégicas. La diferencia del total de la suma de calificaciones en una serie dada de alternativas estratégicas muestra la efectividad relativa de una estrategia a diferencia de las otras.

A continuación, se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de COTRAPIS:



Tabla N°41: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO													
ESTRATEGIA ELEGIDA		DESARROLLO DEL SERVICIO											
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.		E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.		E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.		E6: Reinvertir las utilidades en beneficio de la organización, como la adquisición de una unidad de auxilio, fomentar actividades de capacitación del capital humano y financiamiento de proveedores.		E11: Contratar un supervisor que se encuentre presente en las operaciones portuarias de atención a la nave, realizando acciones de control, supervisión, y apoyo de unidades.		E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
O1 Sector con perspectivas de crecimiento (Proyectos, importaciones, exportaciones en el sur del país)	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
O2 Tarifas rentables en el sector	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
O3 La escasa existencia de productos sustitutos	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
O4 Incremento de la demanda de servicios de transporte de carga	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O5 Alianzas Estratégicas	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15
O6 Oferta de nuevos servicios que no ofrecen los competidores	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
O7 Crecimiento demográfico	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
O8 Cliente con la capacidad de incrementar su desarrollo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
AMENAZAS			0				0		0		0		0
A1 Entrada al sector de nuevas empresas asociadas	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18
A2 Mayoría de proveedores poco organizados, con unidades antiguas y poca capacidad financiera.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18
A3 Estipulaciones de capacitación y documentación con elevado costo por parte del cliente	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04
A4 Inestabilidad económica y política en el país (Riesgo País)	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
A5 Competidores con lineamientos estratégicos	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28
A6 Alto poder de negociación sobre el precio por parte del cliente	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
A7 Escasa disponibilidad de insumos para los proveedores	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
A8 Búsqueda choferes capacitados para los proveedores	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
FORTALEZAS			0		0		0		0		0		0
F1 Experiencia y conocimientos en el sector de transporte	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06

F2 Políticas de seguridad debidamente establecidas y reconocimiento y medidas de prevención y protección de riesgos (Matriz IPER, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo)	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
F3 Capacidad de atención a nuevos clientes	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
F4 Aumento de los índices de rentabilidad del último periodo evaluado	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1
F5 Adecuada ubicación de la empresa en la provincia	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
F6 Procesos logísticos adecuados	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15
F7 Capacitación constante de choferes de proveedores	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
F8 Experiencia en procesos homologadores anuales con el Grupo Romero	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18
DEBILIDADES			0		0		0		0		0		0
D1 Desorganización de los socios y bajo nivel de compromiso con la empresa	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3
D2 La empresa no ha definido sus lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos)	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32
D3 Ausencia de indicadores de evaluación de operaciones	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09
D4 Limitadas acciones de marketing para la búsqueda de nuevos clientes	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
D5 Incremento del costo de venta del periodo 2018, respecto a años anteriores	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
D6 No cuenta con reconocimiento empresarial	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18
D7 No se encuentran establecidos los procesos de selección y control de personal	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
D8 Bajo control en las operaciones realizadas para la atención de requerimientos	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14
			4.99		4.76		4.86		4.58		4.18		4.71



El criterio de retención de las estrategias que se aplicará para la siguiente matriz será el de retener estrategias con un TPA superior a 4.6, obteniendo un total de 4 estrategias retenidas:

E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.

E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.

E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.

E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.

Las 2 estrategias restantes son consideradas como estrategias de contingencia:

E6: Reinvertir las utilidades en beneficio de la organización, como la adquisición de una unidad de auxilio, fomentar actividades de capacitación del capital humano y financiamiento de proveedores.

E11: Contratar un supervisor que se encuentre presente en las operaciones portuarias de atención a la nave, realizando acciones de control, supervisión, y apoyo de unidades.

3.6.3. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber establecido la MCPE para retener las estrategias con mayor atractivo para la empresa es imperativo aplicar dos parámetros más para dichas estrategias, uno de estos es la Matriz de Rumelt (MR)

Es necesario realizar una evaluación final. Se va a proceder con esta evaluación utilizando cuatro criterios establecidos, estos criterios de evaluación de estrategias son:

Tabla N° 44: Criterios de Evaluación de Estrategias

Criterio de Evaluación	Estrategia
Consistencia	No debe presentar objetivos y políticas estrechamente inconsistentes.
Consonancia	Debe tener una respuesta adaptable al entorno externo y a los cambios que sucedan en este.
Ventaja	Debe ofrecer la creación de las ventajas competitivas en áreas específicas de actividad
Factibilidad	No debe generar sobrecosto ni sobrecargar los recursos existentes, ni crear problemas menores que no puedan solucionarse.

Elaboración propia

El propósito de la Matriz de Rumelt es evaluar cada estrategia en base a estos cuatro criterios. Por medio de esta metodología se podrá seleccionar las estrategias que superen todas las pruebas. Si se aprueba una estrategia que no superó con éxito la evaluación se daría una situación en donde un área o parte de la organización estaría en riesgo. Puede aceptarse una estrategia que solo cumpla con el criterio de factibilidad, sin embargo, significaría un alto riesgo aprobar una estrategia que no cumpla con el criterio de factibilidad, ya que está relacionada con los recursos necesarios para implementar la estrategia. (D Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, se presenta la Matriz de Rumelt para COTRAPIS:

Tabla N^o 42: Matriz de Rumelt

Estrategia	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.	Si	Si	Si	Si	Si
E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.	Si	Si	Si	Si	Si
E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de la certificaciones reconocimiento empresarial.	Si	Si	Si	Si	Si
E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.	Si	Si	Si	Si	Si

El criterio de retención de estrategias que se utilizó para la matriz mostrada fue el de retener aquellas estrategias que aprobaron y fueron aceptadas por todos los criterios de evaluación de estrategias, las 4 estrategias en su totalidad fueron retenidas ya que aprobaron todos los criterios, son las siguientes:

E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.

E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.

E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.

E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.

3.3.4. Matriz de Ética (ME)

Esta Matriz de Ética (ME) es el último filtro por el que deben pasar las estrategias retenidas. El análisis de ética intenta profundizar si las estrategias seleccionadas no violan derechos y si en verdad tienen una finalidad acorde a los fines a alcanzar.

Se utiliza la Matriz de Ética (ME) para evaluar si las estrategias violan los derechos humanos, si carece de justicia o si tienen algún efecto negativo sobre los resultados estratégicos, de esta forma poder descartarlas y no considerarlas como estrategias retenidas.

A continuación, se observa la Matriz de Ética para COTRAPIS:



Tabla N° 43: Matriz de Ética

	E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.			E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.			E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.			E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.		
DERECHOS	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
Influencia sobre derecho de vida			X			X			X			X
Influencia sobre el derecho de propiedad		X				X		X				X
Influencia sobre el derecho a la libertad de conciencia		X			X			X				X
Influencia sobre el derecho de privacidad		X			X			X				X
Influencia sobre el derecho de libertad de expresión		X			X			X				X
Influencia sobre el derecho al debido proceso			X			X		X				X
JUSTICIA	Injusto	Neutro	Justo	Injusto	Neutro	Justo	Injusto	Neutro	Justo	Injusto	Neutro	Justo
Influencia sobre la distribución		X			X			X				X
Igualdad sobre la administración			X		X			X				X
Normativa de compensación		X			X			X				X
MATERIALISMO	Perjudicial	Neutros	Excelentes	Perjudicial	Neutros	Excelentes	Perjudicial	Neutros	Excelentes	Perjudicial	Neutros	Excelentes
Alcances y resultados estratégicos		X				X			X			X
Instrumentos estratégicos utilizados			X		X				X			X

Elaboración Propia

Consecuentemente de haber analizado cada estrategia bajo cada criterio de evaluación de estrategias, las estrategias a retener son la siguientes:

E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.

E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.

E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.

E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.

3.3.5. Estrategias retenidas y de contingencia

Las estrategias retenidas son las finales que han sido evaluadas y aceptadas después de haber hecho un análisis por medio de varias matrices, dichas estrategias se conocen como estrategias primarias; así como las estrategias no retenidas o de contingencia son aquellas que no pasaron por los filtros de evaluación, estas estrategias se denominan estrategias secundarias

De las 16 estrategias formuladas, solo 6 estrategias pasaron el primer filtro de evaluación (MDE), dejando 10 estrategias restantes para el tercer grupo de estrategias, de las 6 estrategias que pasaron la matriz MDE solo 4 estrategias pasaron el segundo filtro (MCPE), dejando 2 estrategias restantes para el segundo grupo de estrategias de contingencia, las 4 estrategias que pasaron los primeros filtros de evaluación tanto la MDE como la MCPE, también pudieron pasar por los dos filtros de evaluación restantes (MR y ME), consecuentemente no se registraron estrategias para el primer grupo de contingencia, las 4 estrategias que lograron pasar todos los filtros conforman el grupo de estrategias retenidas.

A continuación, se puede apreciar cada uno de estos grupos de estrategias:

Tabla Nª 44: Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
<p>E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.</p> <p>E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.</p> <p>E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.</p> <p>E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.</p>	
Estrategias de Contingencia	
<p>Segundo Grupo de Contingencia</p>	<p>E6: Reinvertir las utilidades en beneficio de la organización, como la adquisición de una unidad de auxilio, fomentar actividades de capacitación del capital humano y financiamiento de proveedores.</p> <p>E11: Contratar un supervisor que se encuentre presente en las operaciones portuarias de atención a la nave, realizando acciones de control, supervisión, y apoyo de unidades.</p>
<p>Tercer grupo de Estrategias de Contingencia</p>	<p>E3: Aprovechar el crecimiento del cliente para conseguir la mejora en el capital humano de la organización y de sus proveedores</p> <p>E4: Conseguir alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de diversificar los servicios que ofrece la empresa</p> <p>E7: Brindar charlas instructivas de aprendizaje continuo sobre funcionamiento del sector dirigidas a los principales grupos de interés</p> <p>E8: Integrar un sistema de gestión y apoyo a la cadena de suministros de los proveedores para evitar escasez de insumos</p> <p>E9: Absorber las acciones de los socios que se encuentran inactivos (por decisión propia), y dividir equitativamente las acciones absorbidas entre los socios activos, con la finalidad de lograr un mayor compromiso de estos con el desarrollo de la empresa</p> <p>E10: Incrementar el deducible obtenido por el alquiler de equipos de carga, con respecto al pagado al proveedor</p> <p>E12: Búsqueda de un asesoramiento comercial, que permita que la empresa realice acciones de mejora de la calidad de servicio al cliente y la constante oferta de sus servicios a clientes potenciales mediante el brochure de la empresa</p> <p>E13: Elaborar un reglamento interno de control de personal, teniendo en cuenta procesos de reclutamiento y selección, contrato laboral, capacitación e inducción y horarios de trabajo</p> <p>E15: Establecer indicadores de evaluación de proveedores y asesorar a los que se encuentren en situaciones de problemática financiera y operativa</p> <p>E16: Implementar un sistema básico de control de documentación de vehículos y chóferes de acuerdo a su periodicidad</p>

3.3.6. Matriz de Estrategias versus objetivos de largo Plazo

Debe corroborarse que los objetivos a largo plazo se logran con las estrategias finales, para esto se implementará la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP). En el supuesto que una estrategia no logre el alcance de los OLP propuestos, la estrategia pasará a ser parte de estrategias de contingencia. (D Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, se observa la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo:

Tabla N° 45: Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo	OLP1: Fortalecer las relaciones con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a mas	OLP2: Obtener una certificación BASC (Business Anti Smuggling Coalition o Coalicion Empresarial Anti contrabando)	OLP3: Incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años	OLP4: Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo
E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.				X	X
E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.		X	X		X
E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.		X	X		
E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.		X	X		X

Se puede apreciar la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo, se puede observar que las estrategias retenidas pueden ayudar a todos los Objetivos a Largo Plazo.

3.7. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.

Según (D Alessio Ipinza, 2013) Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y estas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar.

La formulación de estrategias no siempre asegura que estas sean implementadas en la organización y es probable que no se lleguen a implementar, en ese sentido es importante hacer uso de las siguientes herramientas

- 1.Objetivos de Corto Plazo
- 2.Políticas de la organización
- 3.Recursos según objetivos
- 4.Estructura Organizacional

3.7.1. Objetivos de Corto Plazo

(D Alessio Ipinza, 2013) define los objetivos de corto plazo “Los objetivos estratégicos, o de largo plazo, son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo. Por tanto, los objetivos forman una jerarquía en la cual se debe

considerar que existe una compatibilidad entre todos ellos, así como un orden que va desde los objetivos globales hasta los más específicos, procurando que no se genere ningún tipo de conflicto y se asegure el desempeño de la organización en el largo y corto plazo.

Los objetivos de corto plazo establecen de manera más específica los lineamientos a seguir para el alcance de los objetivos de largo plazo, es así que estos objetivos deben estar alineados con los de largo plazo, además es importante sustentar estos objetivos en la capacidad de la organización, específicamente en sus recursos, es importante además sustentar la capacidad de los gerente o jefes de la organización.

A continuación, se muestran los objetivos de corto plazo elaborados para Cotrapis:



Tabla N° 46: Objetivos de Corto Plazo

<p>Visión</p>	<p>"Consolidarse en el sector de transporte de carga de la provincia como una empresa que brinda servicios de calidad enfocados en la mejora continua y el reconocimiento empresarial"</p>			
<p>Objetivos de Largo Plazo</p>	<p>OLP1 Fortalecer las relaciones con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a mas</p>	<p>OLP2 Obtener una certificación BASC (Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anticontrabando)</p>	<p>OLP3: Incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años</p>	<p>OLP4: Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo</p>
<p>Objetivos e Corto Plazo</p>	<p>OCP1: Mantener un nivel de satisfacción con el cliente mayor o igual al 75% medido mediante encuestas mensuales. OCP2: Dar valor agregado a cada servicio prestado al cliente que lo diferencie del de la competencia. OCP3: Obtener puntuaciones encima de los 90 puntos para todas las áreas y un nivel de riesgo bajo, en cada proceso de homologación como proveedor.</p>	<p>OCP1: Aumentar el grado de instrucción y capacitación del personal operativo (100 horas) y administrativo (40 horas) anuales. OCP2: Obtener el registro MTC y tarjeta de circulación OCP3: Mantener los estados financieros de la empresa debidamente auditados.</p>	<p>OCP1: Generar alianzas estratégicas con las empresas del sector para mejorar el poder de negociación con el cliente. OCP2: Realizar encuestas de satisfacción al cliente existente y encuestas de preferencia a clientes potenciales. OCP3: Optimizar el prestigio e imagen de la empresa mediante herramientas de marketing digital.</p>	<p>OCP1: Establecer indicadores de medición de los procedimientos operativos de la empresa. OCP2: Implementar una cultura de transparencia en la propuesta de soluciones, así como en toma de decisiones. OCP3 Optimizar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la empresa.</p>

3.7.2. Políticas

Según (D Alessio Ipinza, 2013)“Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización”

De este modo los valores y código de ética formulados anteriormente serán de ayuda para la formulación de valores, para asegurar que estos se encuentren alineados y sean conocidos y respetados por la organización.

Las políticas son diferentes de las estrategias, es decir las políticas deberán esclarecer una ruta para las estrategias planteadas.

Las políticas planteadas para COTRAPIS son las siguientes:

Tabla N^o 47: Políticas de la Organización

Estrategia	Política
<p>E1: Aprovechar las adecuadas políticas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado.</p>	<p>Aprovechar conocimiento en el sector para aumentar el poder de negociación. Operaciones de la empresa debidamente controladas por las políticas de Seguridad y Salud de la empresa y orientadas a reducir riesgos. Reconocer y valorar a los proveedores que no presenten problemas en el flujo operacional.</p>
<p>E2: Aprovechar los índices de rentabilidad para su reinversión optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes.</p>	<p>Promover la capacitación al personal en Negociación y Marketing. Reinvertir las utilidades de la empresa enfocándose en optimizar y mejorar el servicio. Promocionar la imagen de la empresa en la provincia, mejorando las relaciones sociales con los grupos de interés.</p>
<p>E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtención de certificaciones reconocimiento empresarial.</p>	<p>Generar valor agregado a los servicios que ofrece la organización. Fomentar la gestión de Control y seguridad. Fomentar las Iniciativas para el logro de la mejorar continua. Fomentar una cultura de transparencia Auditando los EEFF de la empresa.</p>
<p>E14: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales deberán estar alineados con las estrategias que se hayan definido.</p>	<p>Estructuración de un código de conducta con la aceptación y compromiso de la organización. Implementar programas de responsabilidad social, compromiso e identificación con la organización. Todos los miembros de la organización deben alentar el cumplimiento de objetivos.</p>

Elaboración Propia

3.7.3. Recursos

Los recursos asignados a cada objetivo para la implementación y realización de las estrategias forman parte de la implementación de las mismas.

Según (D Alessio Ipinza, 2013) “Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo”.

La asignación de estos recursos debe ser financieros, físicos, humanos con la finalidad que refuercen las competencias de la organización, estas competencias ayudaran a diferenciar la organización y a su vez dirigirla hacia el alcance de su Visión.

Tabla N° 48: Recursos asignados a Objetivos de Largo y Corto Plazo

Objetivos a Largo Plazo (OLP)	Objetivos a Corto Plazo (OCP)	Recursos
OLP1: Afianzar las relaciones a largo plazo con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a mas	OCP1: Mantener un nivel de satisfacción con el cliente mayor o igual al 75% medido mediante encuestas mensuales	Fondos Propios Encuestas de satisfacción mensuales a los principales jefes de área
	OCP2: Dar valor agregado a cada servicio prestado al cliente que lo diferencie del de la competencia	Fondos Propios Patrimonio de la organización
	OCP3: Obtener puntuaciones encima de los 90 puntos para todas las áreas y un nivel de riesgo bajo, en cada proceso de homologación como proveedor	Fondos Propios Documentación vigente
OLP2: Obtener una certificación BASC (Business Anti Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anticontrabando)	OCP1: Aumentar el grado de instrucción y capacitación del personal operativo (100 horas) y administrativo (40 horas) anuales	Fondos Propios Cursos de capacitación
	OCP2: Obtener el registro MTC y tarjeta de circulación	Fondos Propios Adquisición de una unidad de transporte
	OCP3: Mantener los estados financieros de la empresa debidamente auditados	Fondos Propios Auditora para evaluación de estados financieros
OLP3: Incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años	OCP1: Generar alianzas estratégicas con las empresas del sector para mejorar el poder de negociación con el cliente	Fondos Propios Recurso Humano especializado en relaciones empresariales
	OCP2: Realizar encuestas de satisfacción al cliente existente y encuestas de preferencia a clientes potenciales	Fondos Propios Activos de la organización
	OCP3: Optimizar el prestigio e imagen de la empresa mediante herramientas de marketing digital	Fondos Propios Recurso humano especializado en marketing y publicidad
OLP4: Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo	OCP1: Establecer indicadores de medición de los procedimientos operativos de la empresa	Fondos Propios Recurso humano especializado en supervisión de operaciones
	OCP2: Implementar una cultura de transparencia en la propuesta de soluciones, así como en toma de decisiones	Fondos Propios Recurso humano interno de la organización

	OCP3: Optimizar el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo (SST) de la empresa	Fondos Propios Recurso humano especializado en seguridad y salud en el trabajo
--	---	---

Elaboración Propia

3.7.4. Estructura Organizacional

Según (D Alessio Ipinza, 2013)“La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias”.

Es importante que para la implementación de estrategias se defina correctamente la estructura organizacional de la empresa ya que el impacto de la puesta en marcha de las estrategias es significativo en la estructura de la organización.

3.7.4.1. Elaboración del Organigrama

El organigrama propuesto para Cotrapis es el siguiente:

Figura N° 2: Organigrama Propuesto para Cotrapis



Elaboración Propia

3.7.5. Control de Estrategias

3.7.5.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico tiene estrecha relación con Tablero de Control Balanceado, el mapa estratégico es una forma de proveer un marco general de la estrategia de la organización y ofrecen una vía para describir la estrategia antes de seleccionar los parámetros para su desarrollo.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para COTRAPIS:

Tabla N^o 49: Mapa Estratégico para COTRAPIS

Perspectiva Financiera	Incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años
Perspectiva del Cliente	Afianzar las relaciones a largo plazo con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a mas
Perspectiva de Procesos Internos	Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Obtener una certificación BASC (Business Anti Smuggling Coalition o Coalicion Empresarial Anticontrabando)

Elaboración Propia

3.7.5.2. Tablero de control Balanceado

“Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia, lo que

sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario. El tablero de control integral (balanced scorecard) es una gran herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control integral no se planea, por eso es llamado tablero de control y no tablero de formulación”. (D Alessio Ipinza, 2013)

El tablero de Control Balanceado también llamado BSC por sus siglas en ingles Balanced ScoreCard es una herramienta útil para la administración de estrategias, su elaboración parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, luego la perspectiva de mejora de procesos, la perspectiva del cliente y finalmente una perspectiva financiera en mira a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera está enfocada en los accionistas de la empresa, ya que si la organización llega a tener éxito debe plantear como mirar a sus accionistas, siendo importante la creación de valor para ellos evaluando las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la empresa y la rentabilidad de la misma.

La perspectiva Financiera planteada para Cotrapis se basa en la capacidad de generar un incremento en las ventas y la rentabilidad, por lo que esta relacionada con el Objetivo de Largo Plazo 3.

Perspectiva del Cliente

El cliente en la empresa es el generador de los ingresos de la misma, de este modo para desempeñarse adecuadamente en la perspectiva financiera es importante a su vez tener al cliente satisfecho y con lealtad hacia la empresa, usualmente las

organizaciones realizan pocos esfuerzos para conseguir que un cliente se fidelice con su empresa, por lo que no toman en cuenta la satisfacción que tiene este respecto al producto o servicio que adquiere.

La perspectiva del cliente planteada para Cotrapis se base en la capacidad de demostrar a Tisur que el servicio que brinda es de calidad y está relacionada con el Objetivo de Largo Plazo 1.

Perspectiva de Procesos

La perspectiva de Procesos se basa en la mejora de los procesos internos de la empresa con la finalidad de obtener la mejora en la satisfacción del cliente y en el rendimiento financiero, esta perspectiva propone una evaluación de los procesos internos de la empresa en busca de su mejora.

La perspectiva de procesos planteada para Cotrapis se basa en la capacidad de implanta una cultura de mejora continua por lo que está relacionada con el Objetivo de Largo Plazo 4.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva tiene como principal objetivo a los colaboradores de la organización ya que su desarrollo se propone como un factor clave para lograr el éxito de la empresa, a su vez permitir que la organización sea reconocida por su entorno al tener un recurso humano altamente capacitado y con los conocimientos adecuados a sus funciones.

La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento planteada para Cotrapis se basa en la capacidad de sustentar su capacidad de mejora por lo que está relacionada con el Objetivo de Largo Plazo 2.

Tabla Nª 50: Tablero de Control Balanceado BSC

Perspectiva	OLP	Indicador	Estrategias	Fecha	
				Inicio	Fin
Financiera	Incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años.	Estados Financieros, ratios de liquidez y ratios de rentabilidad	E1, E2	01/01/2019	01/01/2024
Cliente	Fortalecer las relaciones con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a más.	Firma de contrato, KPI de satisfacción del cliente y calidad de servicio.	E5, E14	01/01/2020	01/01/2024
Procesos Internos	Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo.	Indicadores de productividad, accidentalidad, eficacia, propuestas de mejora y control de operaciones	E1, E2, E14	01/01/2019	01/01/2024
Aprendizaje y Crecimiento	Obtener una certificación BASC (Business Anti Smuggling Coalition o Coalicion Empresarial Anti contrabando.	Obtención de la certificación BASC	E2, E5, E14	01/01/2019	01/01/2022

Elaboración Propia

3.8. PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL

“El plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental. Ese documento mientras más detallado se presente mejor será su seguimiento”. (D Alessio Ipinza, 2013)

Un plan estratégico integral es de mucha ayuda para tener una visión amplia de proceso estratégico a seguir.

La elaboración del plan estratégico integral según (D Alessio Ipinza, 2013) se basa en ubicar la visión en la parte superior, la visión en el lado izquierdo, debajo de la visión se ubica los intereses organizacionales, objetivos de largo plazo y principios cardinales.

Una vez realizado esto se colocan las estrategias, las cuales son confrontadas con los objetivos de largo plazo como ya se hizo anteriormente, también se debe ubicar las políticas que corresponde a cada estrategia

El tablero de control se coloca debajo de las estrategia y objetivos de largo plazo a los contados de estos deben estar cada una de las perspectivas del BSC.

Los valores y código de ética propuestos son ubicado en la parte derecha del tablero colocando en la parte superior los valores y en el inferior el código de ética.

3.8.1. El Plan Estratégico Integral

A continuación se elabora el cuadro del Plan estratégico Integral en base a los resultados de la presente investigación y los instrumentos de control para su implementación.



Tabla 51 N° El Plan Estratégico Integral

<p>Mision: Dedicar un servicio eficiente basado en la seguridad, calidad y mejora continua roetrado a staifacer las necesidades de junestros clientes</p>	<p>Vision: "Consolidarse en el sector de transporte de carga en la provincia como una empresa que brinda servicios de calidad, enfocados en la mejora continua y reconocimiento empresarial"</p>				<p>Principios Cardinales</p> <p>1. Influencia de terceras partes: TISUR</p> <p>2. Lazos pasados y presentes: 15 años en el sector</p> <p>3. Contrabalance de intereses: Crecimiento de la participacion de mercado</p> <p>4. Conservacion de los enemigos: Desarrollo del servicio</p>	
	<p>Intereses Organizacionales</p> <p>1.- Aumento de la Lealtad del Cliente</p> <p>2.- Reconocimiento Empresarial</p> <p>3.- Incremento de la Participacion de Mercado</p> <p>4.- Desarrollo del Servicio</p>	<p>Objetivos de Largo Plazo</p>				
	<p>Estrategias</p>	<p>OLP1: Afianzar las relaciones a largo plazo con TISUR asegurando las renovaciones de contrato con periodos de 5 años a mas</p>	<p>OLP2: Obtener una certificacion BASC (Business Antismuggling Coalition o Coalicion Empresarial Anticontrabando)</p>	<p>OLP3: Incrementar las ventas a un regimen de 10% anual en los proximos 5 años</p>	<p>OLP4: Implementar un programa de mejora continua que otorgue efectividad en el proceso operativo</p>	<p>Políticas</p>
	<p>E1: Aprovechar las adecuadas politicas de seguridad, procesos logísticos y experiencia en el sector para lograr penetrar el mercado</p>			X	X	<p>Aprovechar conocimiento en el sector para aumentar el poder de negociacion Operaciones de la empresa debidamente controladas por las politicas de seguridad y salud de la empresa y orientadas a reducir riesgos Reconocer y valorar a los proveedores que no presenten problemas en el flujo operacional</p>
	<p>E2: Aprovechar los indices de rentabilidad para su reinversion optimizando sus procesos operacionales generando una mayor calidad en el servicio, que posibilite obtener nuevos clientes y retener a los existentes</p>		X	X	X	<p>Promover la capacitacion al personal en negociacion y marketing Reinvertir las utilidades de la empresa enfocandose en optimizar y mejorar el servicio Promocionar la imagen de la empresa en la provincia, mejorando las relaciones sociales con los grupos de interes</p>
	<p>E5: Aprovechar los años de operación en el sector para combatir la entrada de nuevos competidores y diferenciarse de los existentes mediante la obtencion de certificaciones de reconocimiento empresarial</p>	X	X			<p>Generar valor agregado a los servicios que ofrece la organización Fomentar la gestion de control y seguridad Iniciativas para el logro de la mejora continua</p>
<p>E14: Definir la mision, vision y objetivos de la empresa, los cuales deberan estar alineados con las estrategias que se hayan definido</p>	X	X		X	<p>Estructuracion de un codigo de conducta con la aceptacion y compromiso de la organización Implementar programas de responsabilidad social, compromiso e identificacion con la organización</p>	

Valores
Calidad, Innovacion, Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en Equipo

					Todos los miembros de la organización deben alentar el cumplimiento de objetivos	
Tablero de Control Balanceado	Objetivos de Corto Plazo				Tablero de Control Balanceado	
Financiera			OCP1: Generar alianzas estratégicas con las empresas del sector para mejorar el poder de negociación con el cliente OCP2: Realizar encuestas de satisfacción al cliente existente y encuestas de preferencia a clientes potenciales OCP3: Optimizar el prestigio e imagen de la empresa mediante herramientas de marketing digital		Financiera	
Clientes	OCP1: Mantener un nivel de satisfacción con el cliente mayor o igual al 75% medido mediante encuestas mensuales OCP2: Dar valor agregado a cada servicio prestado que lo diferencie del de la competencia OCP3: Obtener puntuaciones encima de los 90 puntos para todas las áreas y un nivel de riesgo bajo, en cada				Clientes	
Procesos				OCP1: Establecer indicadores de medición de los procedimientos operativos de la empresa OCP2: Implementar una cultura de transparencia en la propuesta de soluciones así como en la toma de decisiones OCP3: Optimizar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la empresa	Procesos	
Aprendizaje		OCP1: Aumentar el grado de instrucción y capacitación del personal operativo (100 horas) y administrativo (40 horas) anuales OCP2: Obtener el registro MTC y tarjeta de circulación OCP3: Mantener los estados financieros de la empresa debidamente auditados			Aprendizaje	
						Código de Ética
						Nos comprometemos con el mercado y nuestros clientes a: Ser una organización competitiva ética y moralmente Ofrecer nuestros servicios con el mejor nivel de calidad a través de la innovación constante Contar con el mejor talento humano que represente la mejor imagen y cualidades de la organización Identificar y dar cumplimiento a las normas internas de la organización, haciendo uso del su estatuto interno para generar un

CONCLUSIONES

PRIMERA Habiendo terminado el proceso estratégico para la sociedad de responsabilidad limitada COTRAPIS de la provincia de Islay, se da por cumplido el objetivo general del presente trabajo de tesis, el cual suponía gestionar un desarrollo estratégico para la empresa. Según la hipótesis propuesta, la idea de realizar un análisis situacional interno y externo de la empresa, tenía como finalidad permitir la gestión de un desarrollo estratégico en la empresa, permitiendo el incremento de sus ventas, el afianzar sus relaciones comerciales, la mejora de sus procesos operativos y el fortalecimiento de su imagen empresarial de esta manera dicha hipótesis queda confirmada.

El crecimiento progresivo que ha tenido COTRAPIS en los últimos años si bien fue y sigue siendo una gran oportunidad de trabajo para las empresas de cada uno de los socios, esto también ha traído consigo problemáticas internas y externas en la empresa sumado a esto la empresa no había definido un rumbo claro es decir no se tenían planteadas misión, visión y objetivos que permitan conducir a la empresa por un rumbo definido y deseado. En el presente trabajo de tesis se realizó un análisis interno y externo de la organización detectando factores críticos que permitieron la elaboración de estrategias que conduzcan a la organización hacia los objetivos planteados, de esta manera COTRAPIS SRL pueda gestionar un desarrollo estratégico en beneficio propio y de sus colaboradores.

SEGUNDA

En el análisis del entorno externo indirecto (PESTE) se pudo observar que las regulaciones en cuanto al sector transporte han tenido cambios más estrictos en los últimos años y su control es más detallado respecto a la provincia que ha tenido un crecimiento demográfico sin embargo aún carece de infraestructura, insumos otros que se presentan como limitantes para el sector transporte.

TERCERA

El análisis del entorno externo directo (Fuerzas de Porter) pudo dar a observar que la empresa tiene como cliente principal a TISUR, Terminal portuario con gran crecimiento comprobado en los últimos años y que genera una gran demanda de servicios de transporte, sin embargo, el cliente presenta altos costos de atención y un alto grado poder negociación respecto a los precios que se manejan en el mercado. Por otro lado los clientes potenciales son las principales empresas con almacenes en la provincia que dado la cercanía desembarcan mercadería por el puerto de Matarani estas empresas se dedican a la producción de fertilizante, empresas pesqueras, comercializadoras de minerales las mismas que han presentado un incremento en su producción y volumen de productos terminados, lo cual hace que se presenten como clientes potenciales de COTRAPIS, siempre y cuando se ejecuten acciones de marketing buscando aumentar la cartera de clientes. Respecto a Proveedores Algunos de los proveedores se encuentran suspendidos, no hay buena organización, no se encuentran en optima capacidad financiera, lo que limita la posibilidad de brindar un servicio basado en calidad y seguridad. Además, poseen un considerable poder de decisión sobre el precio.

Respecto a Productos Entrantes Al estar en una economía de libre mercado la creación de empresas de transporte no tiene ningún impedimento, sin embargo, para ingresar al sector es necesario tener experiencia para la toma de decisiones, competencia a gran escala, tener contactos en el sector que faciliten conseguir clientes para ofrecer servicios, además de residir en la

provincia de Islay. La aparición de un nuevo consorcio que tiene la misma idea de COTRAPIS para entrar a funcionar en el sector hace necesario que Cotrapis fortalezca sus relaciones con su cliente y refuerce su compromiso social con el mismo.

Respecto a productos sustitutos No se identifica ningún servicio sustituto que reemplace el servicio de transporte portuario que ejecuta COTRAPIS.

Respecto a Competidores se observa que estos tienen más tiempo de actividad en el sector, están mejor constituidos, en relación a TISUR no compiten por tener una mayor participación, por lo que las situaciones de competencia las genera TISUR (Licitaciones), se presenta como alternativa la viabilidad de formar alianzas estratégicas.

CUARTA

En el análisis de entorno interno (AMOFIT) se pudo observar que existe un elevado ausentismo por parte de algunos socios de la empresa, no muestran compromiso con la empresa incurriendo en acciones de ir en contra de las normas establecidas en el estatuto interno de la empresa, muestran intereses personales y no en base al éxito de la organización. La empresa no cuenta con lineamientos por lo que no puede encaminarse hacia un desarrollo óptimo, no tiene proyectos de mejora en cuanto a sus servicios y la dirección de la empresa está limitada a lo que suceda en el futuro, una administración por esperanza. Las decisiones de la empresa son tomadas sin la implementación de técnicas que faciliten dicho proceso, la imagen y prestigio de la organización se basa en la idea de ser la unión de pequeños transportistas de la provincia de Islay.

No cuenta con un área de marketing, y no hay acciones de ventas del servicio. Respecto a sus operaciones y logística se puede ver que la empresa Cuenta con adecuadas políticas de seguridad, salud, de riesgos, sin embargo, hay poco control de operaciones en el puerto, sumado a los problemas internos entre los socios genero la desorganización y limitó la capacidad de atención a nuevos clientes. La empresa está siendo rentable, sin embargo, en

el último periodo el costo de ventas incremento debido a una repartición de utilidades realizada. Dado el deseo de los socios por no reinvertir este capital en beneficio de la empresa sino propio. No hay área de recursos humanos, los procesos de reclutamiento, selección y control de personal son inexistentes. No existe acciones en desarrollo de servicios que permitan aumentar su productividad.

QUINTA

Según el análisis se ha definido la visión, misión, objetivos a largo plazo, valores y código de ética, para la empresa.

SEXTA

En base a los resultados del análisis matricial se realizó la formulación de estrategias para el alcance de objetivos de largo plazo y posteriormente definir los objetivos de corto plazo.

SEPTIMA

Se han establecido los Objetivos a Corto Plazo conjuntamente se elaboraron las políticas, recursos, propuesta de estructura organizacional e instrumentos de control.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación es adoptar y poner en marcha el desarrollo estratégico estructurado en el presente estudio, el cual servirá como guía para COTRAPIS para gestionar un desarrollo estratégico que representa la dirección para alcanzar el futuro deseado. Para que el desarrollo estratégico se ejecute y se desenvuelva de manera sólida y estable, es imperativo la existencia de coordinación y comunicación entre los socios de la empresa para generar un buen clima organizacional.

Comprometer a la organización con la visión, misión, valores, código de ética y objetivos de largo plazo que se han definido, para que estos sean respetados y cada labor en la empresa sea realizada bajo estos lineamientos estratégicos.

Impulsar la implementación de las estrategias definidas para la organización, haciendo uso de las políticas para cada estrategia.

Para lograr la implementación de un desarrollo estratégico es importante que la organización se comprometa con el alcance de los objetivos de corto plazo, utilizando los recursos definidos para cada objetivo.

Finalmente el plan estratégico integral es muy importante para controlar el desarrollo estratégico, ya que permitirá tener una visión amplia de las acciones que se están realizando para el logro de los objetivos y las acciones que limitan el logro de los mismos, con el fin de corregir y direccionar las mismas.



BIBLIOGRAFIA

- Aiteco Consultores. (2013). *El diagrama de Flujo de Porceso Aiteco Consultores* .
Obtenido de Aiteco Consultores Desarrollo y Gestion: <https://www.aiteco.com/>
- Armijo, M. (2011). *Manual de planificacion estrategica*.
- Arturo. (3 de Mayo de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de Crece Negocios :
<https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Baradat, L. (2003). *Analisis Operacional*. Caracas.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificacion Estrategica*.
- Castillo, N. (13 de Diciembre de 2018). Crecimiento del PBI a 4% es viable en el
2019 . *El Comercio* .
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos* . Mc Graw Hill.
- D Alessio Ipinza, F. (2013). *El Proceso Estrategico Un Enfoque de Gerencia*. Mexico
DF: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson.
- Duque Escobar, G. (Junio de 2006). *FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA Y
TRANSPORTES*. Colombia. Recuperado el Agosto de 2018, de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/>
- Espinoza, R. (14 de Octubre de 2012). *Estrategia, Marketing* . Obtenido de
<https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Falen, L. E. (2019). El Peru Economico para el 2019. *Politico* .
- Finch Stoner, J. (1996). *Administracion* . Pearson .
- Franklin, E. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gilbert, S. F. (1996). *Administracion* . Mexico: Pearson Prentice Hall.

- Gobierno del Peru. (09 de Febrero de 2019). *gob.pe*. Recuperado el 7 de Marzo de 2019, de <https://www.gob.pe/728-ministerio-de-transportes-y-comunicaciones-que-hacemos>
- GT Transportes. (2018). *GTTransportes*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <http://gttransportes.com.pe/>
- Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administracion Estrategica*. Ciudad de Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Instituto del Pacifico. (2009). *Analisis Financiero en las Empresas*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing , Version para Latinoamerica*. Mexico: Pearson.
- Ley General de Sociedades N°26887. (19 de Noviembre de 1997). Diario Oficial el Peruano. Lima, Peru: Comsion Permanente del Congreso de la Republica.
- Marciniak, R. (7 de Enero de 2013). *Gestion Empresarial* . Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Mercuria. (2016). *Nuestras Actividades: A. Mercuria*. Obtenido de <http://www.mercuria.com/about-us/our-activities>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2003). *SUTRAN* . Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de <http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/DS-058-2003-MTC-RNV.pdf>
- Molinos & Cia. (2018). *Nosotros A. Molinos & Cia*. Obtenido de <https://www.molinosycia.com/>
- Monfort, A., Monterde, N., & Calduch, D. (2007). *Ponencial Innovaciones en TCPs*.
- Muchnik, M. (1999). *Planificacion Estrategica*.
- Munch, L. (2007). *Administracion*. Pearson Prentice Hall.

Municipalidad Provincial de Islay. (Diciembre de 2016). *Proviasdes*. Recuperado el 9 de Marzo de 2019, de http://www.proviasdes.gob.pe/planes/arequipa/pvpp/PVPP_Islay_2016_2026.pdf

Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado 14 Ed.* Medellín: Curcio Penen .

Patiño, E. (2019). Actividad Portuaria y Economía . *El Peruano* .

Pesquera Tasa. (2018). *Nuestra empresa A.Tasa*. Obtenido de <https://www.tasa.com.pe/>

Pulgari, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas. 102.

Roberto, C., & Daniel, G. (2011). *Logística Empresarial*. Obtenido de Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico: <http://nulan.mdp.edu.ar>

SERSUR SAC. (2017). *Sercur SAC*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019

SUTRAN. (2018). *SUTRAN Portal de Transparencia*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de <http://www.sutran.gob.pe/reglamentos/>

Terminal Internacional del Sur. (2017). *Nosotros: TISUR*. Obtenido de <https://www.tisur.com.pe/es/nosotros>

Thompson. (1998). *Media y Modernidad* .

TIBA Group. (17 de Enero de 2015). *TIBA Mexico*. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <https://www.tibagroup.com/mx/glosario-de-terminos-maritimos-portuarios>

Transporte y Medio Ambiente. (2013). *Makinaria Pesada*.

UOC. (21 de Julio de 2010). *Desarrollo Estratégico de las Empresas*. Obtenido de <http://blogderecursoshumanos.es/desarrollo-estrategico-de-las-empresas/>

idal Diaz, E. D. (s.f.). *Ley General de Sociedades n°26887*. Huanuco.



ANEXOS

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

1. ¿Considera usted que los servicios de la empresa son competitivos?

¿Por qué los considera así?

Son competitivos ya que trabajamos con TISUR, y estamos en la búsqueda de seguir optimizando nuestros servicios ya que las exigencias son cada vez mayores y corroboramos nuestro desarrollo al haber pasado con éxito el proceso de homologación

2. ¿Los procesos administrativos son adecuados?

Tuvimos un inicio complicado, se han instaurado formas de manejo que permiten el manejo de gestión administrativa, se tuvo problemas con el personal, específicamente con el contador que llevaba la parte contable y financiera de la empresa, no soy administrador de profesión y al principio no se llevaba muy bien el control de mando, después se contrató a un nuevo contador que este realizó un buen trabajo en su cargo y sus responsabilidades

3. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Lo considera adecuado?

No es el más adecuado desde mi punto de vista, todo empieza con un grupo de personas que tienen la necesidad de conseguir un trabajo sumado a la circunstancia de que el rubro ya hay más de un proveedor y por su tiempo de operatividad han conseguido diferenciarse y posicionarse, como persona no puedes competir contra esto y es necesario juntarse con demás personas con el mismo pensamiento, previamente a la empresa yo tenía experiencia en el rubro gracias al negocio de mi familia, y desde niño crecí con ese pensamiento de tener éxito, no soy un negociador innato pero tengo metas establecidas, y mis socios tenían la misma objetividad, en un inicio se vio la posibilidad de poder trabajar con TISUR y yo lo converse con mis compañeros sobre esta gran posibilidad, la idea era de crear un consorcio, por un tema de querer conseguir el trabajo instantáneamente no se coordinaron bien las cosas y se creó la empresa apresuradamente. Se quería armar un buen bosquejo de cómo iba a estar estructurada la empresa, pero

no con la finalidad de monopolizar el mercado. En una reunión que se tuvo me designaron por decisión en grupo que yo sería el gerente debido a que poseía un buen perfil en ese momento. Somos un bloque que trabaja en equipo.

No es convencional, en el afán de que haya compromiso e identificación con la empresa, elegimos la misma dirección para ubicar la empresa, se toman las decisiones en conjunto, pero después se por diversos temas el rumbo y el camino que se debía seguir se quebró en algún punto.

La toma de decisiones es importante y estoy de acuerdo en que existe la necesidad de tener a una persona totalmente enfocada en este tema

4. ¿La empresa cuenta con objetivos? ¿Cuáles son y porque? ¿Se están cumpliendo?

Al principio cada uno tenía objetivos a alcanzar, pero no muchos en conjunto, el mayor objetivo era alcanzar la oportunidad máxima en cuanto a transporte y trabajar con grandes empresas, con el paso del tiempo los puntos de vista fueron alejándose uno del otro y cada quien quiere obtener el mayor beneficio sin importar cualquier circunstancia

5. ¿Las políticas de la empresa están establecidas y son conocidas por la organización?

Situaciones plasmadas en, consolidarse políticas que no hay, no se trabajado de una manera sólida el tema de gestionar buenas políticas, por el momento de no hay políticas

6. ¿Cuenta con lineamientos le permitan gestionar e impulsar el desarrollo de la empresa?

Todos nos basamos en la experiencia que tiene cada uno en el sector de transportes

7. ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?

Están establecidas, como primera línea está la gerencia, consecuentemente el jefe de operaciones, asistente administrativo, socios tiene autoridad, estos se reúnen para tratar diferentes temas para poder analizarlos y dar solución

8. ¿Los documentos de la empresa están al día y correctamente archivados?

Todos los documentos de la empresa están en orden y registradas

9. ¿Porque decidió cambia de contador?

Gasto, el contador fue cambiado ya que no se desempeñaba eficientemente, convocar a una reunión para exponer el estado de situación financiera, estructuras que se tenían que presentarse, un solo cliente y 14 proveedores, y el contador no exponía ni detallaba la confección financiera. Me confié de la labor del contador, pero le pedí el informe económico ya en el segundo año. Se empezaron a generar problemas y no había la comunicación respectiva, no existía orientación del contador para darme un panorama de cómo estaba marchando la empresa.

10. ¿Considera usted que los procesos financieros en la empresa son adecuados? ¿La empresa es rentable?

No tenemos problemas con los proveedores, está siendo rentable, hasta dos meses se precisó que la empresa necesita una oficina nueva donde pueda operar la organización debido al tiempo que tiene en el rubro. El nuevo local ya genera un nuevo costo, el cliente no paga la cifra exacta por el servicio, ahora se aumentó a 17% en ciertos servicios, en el servicio de traslado de mineral 13%. Hubo negociaciones respecto a como se tenía que remunerar por el servicio prestado a Tisur, se coordinó por el monto, el rol de trabajo, y debíamos responder al cliente pero aceptando sus condiciones, hubo una reunión entre los socios, con la competencia para poder conversar acerca de la propuesta que las tres empresas debían presentar.

11. ¿Considera usted que los recursos que tiene la empresa son suficientes?

Dentro de este proceso se tienen que hacer mejoras, se tiene que canalizar las ideas que tengo con los demás, compensar los tiempos muertos todos han trabajado por igual. La idea es adquirir mayor número de unidades operativas para tener más competitividad y tener más cartera de clientes, necesitamos comprar en volumen

No están pagando a tiempo por el servicio. Tener capital de reserva para hacer préstamos a los socios que tienen problemas económicos, pero no ha habido la necesidad.

12. ¿Cómo considera usted que es el desempeño de los trabajadores?

En lo que es oficinas lo mejor, hay falencias por mejorar pero hay un buen equipo, nos hemos homologado tres años y hemos pasado el reto. Estoy acostumbrado muy al trabajo, no soy de salir mucho. Esas características y el entorno

13. ¿Como se realiza el proceso de selección y contratación de personal?

Inicialmente tomamos, Richard propuesta de grupo, él trabajaba en tisir antes, encajaba en el puesto, hay errores que han venido generando pero el perfil tiene que estar de acuerdo con lo predeterminado, el cargo de asistente administrativo fue un acierto, tuvo una inducción de dos meses y se desempeñó bien su puesto, el tema de homologación lo ve la asistente, Richard nos dio las facilidades para pasar la homologación. Se llevaron información de la empresa y pasamos, vino una ingeniera ambiental a asesorarnos. Tenemos buena calificación pero con observaciones y se rotaron los pagos pero ya está arreglado.

En cuanto a perfiles, se va perdiendo la presión y por problemas que se tuvo con algunos socios, se designó a alguien que viera esos asuntos, se realizó y confecciono una comisión. Lo pagos han aumentado, y se le debe a nombrador, de donde se saca el dinero, apenas e tenga el dinero e le va pagar.

14. ¿Cómo definiría usted el clima interno de la empresa?

Es bueno, sim embargo existen problemas con socios y proveedores

15. ¿A quien considera como su competencia directa?

Nosotros mismos, como proveedores, somos transportistas, vemos las mejores posibilidades, donde no existe un ambiente de confianza laboral, sobre todo cuando hay requerimientos no hay coordinación entre los proveedores y socios.

16. ¿Convendría formar alianzas? ¿Con quién?

Ya se dijo, oportunidad de negocio, nos falta capacidad de visualizar las cosas, si hay la posibilidad formar alianzas con ellos, saber aprovechar las ventajas competitivas es muy importante, pero puede afectar a las relaciones sociales.

17. ¿La empresa tiene algún Proyecto en marcha o por implementarse?

Se debe reinvertir en vehículo con plataforma, adquisición de obtener mayor unidades, va a depender de cuantos van a estar de acuerdo y quien es la persona encargada que velara por esta idea.

18. ¿Qué Factores considera usted que limitan el éxito de la empresa?

Nosotros mismos, forma de pensar, actitudes desarrolladas

19. ¿Cuál considera usted que es la principal problemática de la empresa?

No hay coordinación entre socios, idea de tener mismas posibilidades, que todos crezcan y a lo largo del tiempo las cosas han salido no todo para mal.

20. ¿Tiene planteada la idea de una propuesta de mejora?

Siempre me han exigido, la empresa cumpla los objetivos, pero para eso se necesita de mi persona a tiempo completo, para hacer las gestiones, es un tema de cuestión de aportaciones entre los proveedores, por el tiempo que se requiere no se ha realizado los análisis y coordinaciones para esto.

ENTREVISTA JEFE DE OPERACIONES

1. ¿Considera que los servicios de la empresa son competitivos?, ¿Por qué?

Son competitivos, contamos con los equipos necesarios para crear competencia con las demás empresas que trabajan con nuestro cliente (TISUR) y también crear competencia con nosotros mismos para poder satisfacer los servicios requeridos por cualquier organización

2. ¿Cómo se realiza la toma las decisiones en la empresa? ¿Lo considera adecuado?

Dependiendo de la decisión a tomar y del tipo de circunstancia a considerar puede haber decisiones de carácter administrativo, pero son las decisiones operativas las más importantes, las administrativas las toma el gerente general y las operativas las tomo yo de manera inmediata, lo que sucede es que en la empresa ya hay un sistema de trabajo establecido lo que ayuda a que la decisión se tome rápidamente, fuera de este marco hay ciertos

aspectos en donde se debate las vías de que tomaran para llegar a la solución que pueden ser tema documentarios y contratos. Tanto el gerente general y yo tomamos las decisiones y no se presentan discrepancias entre los socios ya que nosotros somos parte la junta societaria y trabajamos por el bien de todos nosotros

3. ¿Cuál considera usted que es la principal problemática de la empresa?

Observando esto desde un enfoque externo, yo no encuentro una principal problemática, no se compite por una tarifa especial con nuestro cliente, ya que es equitativa entre las 3 empresas que trabajan con TISUR. Considero que la problemática está en nosotros y lo afrontamos día a día, es en la parte societaria y la red de proveedores donde si observo problemas, el deseo personal que se tiene por obtener un mayor rango dentro de la empresa, generar la inestabilidad de las condiciones de trabajo, antes se tenía un contrato de trabajo con otra empresa pero no fue sustentable y se dio por terminado el contrato, los responsables de esto fueron los mismos proveedores y los socios, porque cuando ya se estaba estructurando el contrato nosotros llevamos una tarifa (6 soles por tonelada) pero los socios que habían sido proveedores directos de esta empresa tenían una tarifa más alta, como nuestra empresa tiene un margen de utilidad del 15%, lo que disminuía este porcentaje. Esto representa un verdadero problema ya que tienes a personas que pertenecen al mismo grupo de trabajo que tu pero solo velan para su propio beneficio.

4. ¿Como definiría usted el clima interno de la empresa? ¿Por qué?

Actualmente es negativo, porque los socios no tienen la suficiente identificación y compromiso con la empresa, tenemos un bien común y eso significa que todos debemos tener un objetivo en común, esto en cuanto a repartición de utilidades debe ser igual para todos, pero observo que existe ese afán de cada uno de los socios por querer avanzar sobre los demás, esto genera un clima laboral que desde la creación de la empresa hasta ahora haya tenido altas y bajas, en otro sentido es completamente irregular. Esto no afecta al manejo de gestión de la empresa ya que se tiene un patrón de conducta. No está bien en parte societaria, en operativa hay sostenibilidad.

5. ¿Cuáles considera usted que son los factores limitan el éxito de la empresa?

Relaciones de comunicación entre los socios, falta de coordinación.

Al pertenecer independientemente de la empresa al rubro de transportes nos da una desviación en el enfoque sobre los intereses de nuestra empresa.

Cotrapis fue constituida para operar en el rubro de transportes, pero no está alineada totalmente al sector transportes, no se cuenta el CODIGO ING, documento entregado por el MTC. No tenemos la autorización del ministerio para ser transportistas como empresa. Los servicios siempre van estar con el parámetro de alquiler de equipo no por servicio de transporte.

6. ¿A quién considera usted como su mayor competencia?

No veo una competencia directa en lo que respecta al contrato que se tiene con tisure, pero desde una perspectiva como socio si existe una competencia entre nosotros mismos

7. ¿Convendría formar alianzas y con quién?

Hace un año se nos llamó a una reunión con la oficina encargada de operaciones de TISUR, sobre un plan integral de trabajo por tema de contenedores. Ellos ofrecían el 50% de movimiento de contenedores anualmente hablando, 16000 movimientos anuales, ellos ofrecían tercerizar este servicio y nos mandaron a un concurso creándose una competencia interna a sobre cerrado para ofrecer una propuesta, el servicio de contenedores a la nave es el más voluminoso. TISUR pagaría a los proveedores 44 soles con Igv en tema de contenedores. Nuestra propuesta fue de 40 soles con Igv, Gt no participo, gano sersur a 39 soles con Igv. Nos dimos cuenta que habíamos sido timados porque la desesperación de ganar más volumen de servicios hizo que rebajáramos nuestra tarifa, ahora Sersur tiene problemas con este tema. Después de esto se dio otra oportunidad, pero esta vez de traslado de mineral lo que generaba otra oportunidad de trabajo, tisure adendaba todo el volumen de trabajo de traslado de minerales. Pero esta vez nos reunimos con las otras dos empresas para fijar una tarifa, estas coordinaciones significaban una competencia conceptuada, el volumen sería equitativo entre las tres empresas.

8. ¿Cotrapis dispone de recursos para aumentar el volumen de sus operaciones?

Si, operativamente tenemos 30 unidades bimodales pudiendo atender las operaciones de puerto sin ningún inconveniente, no subcontratamos.

9. ¿Considera usted que el sector donde la empresa se encuentra es rentable? ¿Los precios y los costos subieron o bajaron?

Si es rentable, a lo largo de la existencia de la empresa hemos ido ganando experiencia y no presentar problema alguno con la repartición de utilidades.

10. ¿Como considera usted que es el desempeño de los proveedores de la empresa?

El desempeño es bueno. El rol que cumplen los proveedores en la empresa es bueno salvo excepciones como el caso de personas que representan a socios mediante un poder que se les otorga.

11. ¿Considera adecuado que la empresa busque nuevos clientes y proveedores? ¿Por qué?

Por el momento no considero que la empresa debería buscar nuevos clientes, porque operativamente y logísticamente no estamos preparadas para cubrir otro tipo de trabajos. Nuestra flota permite atender solo TISUR, por volúmenes de carga, volúmenes de facturación han bajado, sería mejor producir mas, no es necesario buscar nuevos clientes, sino puedo atender a mi único cliente no puedo buscar más, no disponemos.

Recurso humano y logístico. Predisposición de trabajos que podríamos o quisiéramos hacer. No disponemos del total de nuestra capacidad operativa

12. ¿Considera usted que los proveedores de la empresa gestionan de buena manera su capital humano se encuentran capacitados? (Choferes)

Los documentos necesarios para el personal operativo son de carácter obligatorio por normativas y requeridas también por nuestro cliente, nuestro capital humano debe de estar capacitado teniendo las certificaciones debidamente.

13. ¿Como se realizan los relevos de choferes cuando la operación supera las 12 horas?

No se efectúa el relevo, sino el descanso debido a la norma, 8 horas hasta 12 horas por 4 de descanso físico de conducción, en ese caso los conductores acuden a la Zona de descanso 11b para los que hayan cumplido sus horas establecidas, En otros casos como por ejemplo en las naves de tubos se realizó el relevo unidad por unidad, pero esto se ha efectuado pocas veces.

14. ¿La empresa tiene planteada una idea de desarrollo?

Cada efectuación en la parte operativa determina una mejora mediante los cambios que se realizan, hoy si hay una idea de cambio, enviar correos a los encargados de almacenes en Matarani para conseguir nuevas fronteras de trabajo y eso sería una propuesta para la mejora. Cambiar la idea directiva de Cotrapis, pero nada se a puesto en marcha.





MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS – IPERC

Código	CT-IPERC-001
Versión	03
Fecha	Enero 2018

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón social	Consortio de Transportistas de la Provincia de Islay S.R.L.	Representante Legal	José Guillermo Sosa Gallegos
Dirección	Asoc. Bahía del puerto Mz. C LT. 1. Matarani – Provincia de Islay - Arequipa	RUC	20600358376

PROCESO	ACTIVIDAD	SITUACIÓN		IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO				EVALUACIÓN DEL RIESGO					RIESGO SIGNIFICATIVO	JERARQUÍA DE CONTROLES PROPUESTOS PARA REDUCIR EL RIESGO						ESPECIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	RE-EVALUACIÓN DEL RIESGO					RESPONSABLE DE GESTIONAR LOS CONTROLES IMPLEMENTADOS										
		Rutimaria	No rutimaria	Emergencia	CÓDIGO	FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA (PELIGROS)	RIESGO		PROBABILIDAD				RIESGO CON CONTROLES ACTUALES		ELIMINACIÓN	SUSTITUCIÓN	INGENIERÍA	SEÑALIZACIÓN		ADMINISTRATIVO	CAPACITACIÓN	PROTECCIÓN EPP	PROBABILIDAD			RIESGO RESIDUAL									
								EVENTO PELIGROSO	CONSECUENCIAS	ÍNDICE PERSONAS EXPUESTAS (A)	ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS (B)	ÍNDICE DE CAPACITACIÓN (C)		ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (D)	PROBABILIDAD (A+B+C+D)									ÍNDICE DE SEVERIDAD NC	NIVEL DE RIESGO (NP1xNC1)		FUENTE	MEDIO	INDIVIDUO	ÍNDICE PERSONAS EXPUESTAS (A)	ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS (B)	ÍNDICE DE CAPACITACIÓN (C)	ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (D)	PROBABILIDAD 2 (A+B+D)	SEVERIDAD NC2	NIVEL DE RIESGO (NP2xNC2)
Gestión administrativa y operacional	Trabajo en oficina	X			MEC-020	Mecánico	Manipulación de objetos punzo cortantes (engrapador, tijeras, sacagrapas, etc.)	Contacto con objetos punzo cortantes	Lesiones a las manos, abrasión	1	3	2	2	8	1	8	Tolerable					X	X			* Elaborar y cumplir el Procedimiento de trabajo en oficina. *Capacitaciones sobre orden y limpieza en el lugar de trabajo.	1	1	1	2	5	1	5 Tolerable	Supervisor de Seguridad		
		X			LOC-005	Locativo	Falta de orden y limpieza	Golpes, Caídas al mismo nivel	Golpes, politraumatismos, contusiones	1	2	2	3	8	1	8	Tolerable					X	X			*Procedimiento de trabajo en oficina. *Capacitaciones sobre orden y limpieza en el lugar de trabajo. *Mantener el orden antes, durante y después de las actividades. *Contar con un botiquín.	1	1	1	2	5	1	5 Tolerable	Supervisor de Seguridad		
		X			LOC-010	Locativo	Escaleras metálicas mal confeccionadas	Golpe en la cabeza, Caída por las escaleras	Golpes, politraumatismo	2	3	2	3	10	2	20	Importante					X	X	X			*Señalización del peligro. * Comunicar a los trabajadores y visitantes sobre el peligro. *Mostrar el mapa de riesgos. *Contar con un botiquín.	2	1	1	3	7	2	14 Moderado	Supervisor de Seguridad	
		X			ELE-007	Eléctrico	Fallas eléctricas de equipos	Contacto con energía eléctrica/Incendio	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, III grado, muerte	1	2	2	3	8	3	24	Importante	X	X	X	X	X						*Brindar mantenimiento preventivo a los equipos eléctricos. *Cambiar los equipos con fallas. *Señalar la ubicación de los extintores. *Contar con un registro de inspección de extintores. *Contar con un registro de inspección de instalaciones eléctricas. *Capacitaciones y simulacros de incendios	1	1	1	3	6	2	12 Moderado	Supervisor de Seguridad



LISTA NO LIMITATIVA DE PELIGROS, RIESGOS Y CONSECUENCIAS

	CÓDIGO	TIPO	PELIGRO	RIESGO ASOCIADO/EVENTO PELIGROSO	CONSECUENCIAS
1	MEC-001	MECÁNICO	Manipulación de objetos y herramientas en altura	Caída de objetos	Golpes, heridas, politraumatismo, muerte
2	MEC-002	MECÁNICO	Elementos manipulados con grúas/ montacargas/ tecl eléctrico	Caída de objetos	Contusión, aplastamiento, traumatismo, muerte
3	MEC-003	MECÁNICO	Transporte de carga	Caída de objetos	Contusión, aplastamiento, traumatismo, muerte
4	MEC-004	MECÁNICO	Maniobras de izaje	Caída de objetos	Golpes, lesiones, aplastamiento por caída de equipos
5	MEC-005	MECÁNICO	Pila de material inestable	Derrumbe/caída de equipo/caída a distinto nivel/ atrapamiento	Contusión, aplastamiento, traumatismo, muerte
6	MEC-006	MECÁNICO	Tránsito vehicular	Colisión/Atropello/ Volcadura	Fractura, contusiones, lesiones, muerte
7	MEC-007	MECÁNICO	Vías/pistas en mal estado	Colisión/Atropello/ Volcadura	Fractura, contusiones, lesiones, muerte
8	MEC-008	MECÁNICO	Personal de piso interactuando con equipos móviles	Atropello/Aplastamiento	Fractura, contusiones, lesiones, muerte
9	MEC-009	MECÁNICO	Máquinas/Objetos en movimiento	Atrapamiento/Contacto con maquinarias u objetos en movimiento	Contusión, heridas, politraumatismo, muerte
10	MEC-010	MECÁNICO	Manipulación de herramientas y objetos	Contacto con herramientas y objetos	Golpes, heridas, politraumatismo, muerte

			varios	varios	
11	MEC-011	MECÁNICO	Herramientas neumáticas	Contacto con herramientas neumáticas en movimiento	Heridas, cortes, golpes, fracturas, amputaciones de algún miembro
12	MEC-012	MECÁNICO	Herramientas para golpear (martillo, combas, etc.)	Contacto con herramientas de golpe	Golpes, heridas, politraumatismo, muerte
13	MEC-013	MECÁNICO	Desprendimiento de fragmentos	Proyección de material/partículas	Golpes, heridas, politraumatismo, muerte
14	MEC-014	MECÁNICO	Herramientas/Equipos en mal estado	Atrapamiento/Contacto con herramientas en mal estado	Heridas, cortes, golpes, fracturas, amputaciones de algún miembro
15	MEC-015	MECÁNICO	Herramientas o maquinarias sin guarda	Atrapamiento/Contacto con herramientas o maquinarias sin guarda	Heridas, cortes, golpes, fracturas, amputaciones de algún miembro
16	MEC-016	MECÁNICO	Herramientas eléctricas	Atrapamiento/Contacto con herramientas eléctricas	Heridas, cortes, golpes, fracturas, amputaciones de algún miembro
17	MEC-017	MECÁNICO	Maquinas o equipos fijos con piezas cortantes	Contacto con piezas cortantes	Heridas punzo cortantes, desgarros, heridas contusas
18	MEC-018	MECÁNICO	Herramientas portátiles eléctricas punzo cortantes	Contacto con herramientas portátiles eléctricas punzo cortantes	Heridas, cortes, golpes, fracturas, amputaciones de algún miembro
19	MEC-019	MECÁNICO	Herramientas manuales cortantes	Contacto con herramientas cortantes	Heridas, cortes, golpes, fracturas, amputaciones de algún miembro

20	MEC-020	MECÁNICO	Manipulación de objetos punzo cortantes	Contacto con objetos punzo cortantes	Lesiones a las manos, abrasión
21	MEC-021	MECÁNICO	Trabajos en altura (encima de 1.80 m.)	Caídas a distinto nivel	Fractura, contusiones, muerte
22	MEC-022	MECÁNICO	Superficies/Materiales a elevadas/bajas temperaturas	Contacto con superficies/material a elevadas y/o bajas temperaturas	Quemaduras
23	MEC-023	MECÁNICO	Fallas mecánicas en vehículos y equipos	Colisión/Atropello/Volcadura	Golpes, heridas, politraumatismo, muerte
24	MEC-024	MECÁNICO	Estructuras inestables	Caída de estructuras	Contusión, aplastamiento, traumatismo, muerte
25	MEC-025	MECÁNICO	Pisos resbaladizos/disparejos	Caídas al mismo nivel	Golpes, contusiones, traumatismo, muerte
26	LOC-001	LOCATIVO	Superficies de trabajo en mal estado	Caídas al mismo nivel	Escoriaciones, abrasiones (lesiones superficiales), fracturas y contusiones
27	LOC-002	LOCATIVO	Uso de escaleras portátiles	Caídas a distinto nivel	Golpes, fracturas, muerte
28	LOC-003	LOCATIVO	Uso de escaleras fijas	Caídas a distinto nivel	Golpes, fracturas, muerte
29	LOC-004	LOCATIVO	Elementos apilados inadecuadamente o mal asegurados	Caída de objetos	Golpes, politraumatismos, contusiones
30	LOC-005	LOCATIVO	Falta de orden y limpieza	Caídas al mismo nivel	Golpes, politraumatismos, contusiones
31	LOC-006	LOCATIVO	Uso de andamios y plataformas temporales	Caídas a distinto nivel	Golpes, fracturas, muerte
32	LOC-007	LOCATIVO	Falta de señalización	Caídas al mismo nivel	Golpes, politraumatismo

33	LOC-008	LOCATIVO	Techos debilitados o defectuosos	Caídas a distinto nivel	Golpes, fracturas, muerte
34	LOC-009	LOCATIVO	Almacenamiento de Material inflamable	Incendio	Quemaduras, asfixia, muerte
35	LOC-010	LOCATIVO	Escaleras metálicas mal confeccionadas	Golpe en la cabeza, Caída por las escaleras	Golpes, politraumatismo
36	QUI-001	QUÍMICO	Material inflamable; Fluidos a presión, Equipo presurizado	Explosión	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, III grado, muerte
37	QUI-002	QUÍMICO	Sustancias químicas, vapores, compuestos o productos químicos en general	Contacto de la vista con sustancias o agentes dañinos	Irritación, conjuntivitis química, quemadura
38	QUI-003	QUÍMICO	Sustancias químicas, vapores, compuestos o productos químicos en general	Contacto de la piel con sustancias o agentes dañinos	Dermatitis de contacto, quemaduras, envenenamiento
39	QUI-004	QUÍMICO	Sustancias químicas, vapores, compuestos o productos químicos en general	Inhalación de sustancias o agentes dañinos	Asfixia, intoxicación, irritación, neumoconiosis, problemas del aparato respiratorio, dolencias hepáticas, renales y neurológicas
40	QUI-005	QUÍMICO	Sustancias químicas, vapores, compuestos o productos químicos en general	Ingestión de sustancias o agentes dañinos	Intoxicación, neumonía química, dolencias hepáticas, renales y neurológicas
41	ELE-001	ELÉCTRICO	Líneas eléctricas/Puntos energizados en baja tensión	Descarga/Contacto con energía eléctrica en baja tensión	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, III grado, muerte
42	ELE-002	ELÉCTRICO	Líneas eléctricas/Puntos energizados en media	Descarga/Contacto con energía eléctrica	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, III grado, muerte

			tensión	en media tensión	II grado, muerte
43	ELE-003	ELÉCTRICO	Líneas eléctricas/Puntos energizados en alta tensión	Descarga/Contacto con energía eléctrica en alta tensión	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, II grado, muerte
44	ELE-004	ELÉCTRICO	Uso de herramientas eléctricas	Descarga/Contacto con energía eléctrica en baja tensión	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, II grado, muerte
45	ELE-005	ELÉCTRICO	Energía eléctrica estática acumulada	Descarga/Contacto con energía eléctrica estática	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, II grado, muerte
46	ELE-006	ELÉCTRICO	Empalme de cables	Descarga/Contacto con energía eléctrica	Quemaduras
47	ELE-007	ELÉCTRICO	Fallas eléctricas de equipos	Contacto con energía eléctrica/Incendio	Shock eléctrico, paro cardio-respiratorio, quemaduras I, II, II grado, muerte
48	FIS-001	FÍSICO	Ruido	Exposición a ruido	Pérdida auditiva inducida por ruido, nerviosismo
49	FIS-002	FÍSICO	Vibraciones	Exposición a vibraciones	Afecciones a los músculos, de los tendones, de los huesos, de las articulaciones, de los vasos sanguíneos periféricos o de los nervios periféricos
50	FIS-003	FÍSICO	Radiaciones ionizantes	Exposición a radiaciones ionizantes	Efecto de la radiación, problemas neurológicos, lesión de retina
51	FIS-004	FÍSICO	Radiaciones no ionizantes	Exposición a radiaciones no ionizantes	Efecto de la radiación, problemas neurológicos, lesión de retina
52	FIS-005	FÍSICO	Frío	Exposición	Quemaduras, gangrena de extremidad, hipotermia, gripes, molestias en la garganta, faringitis

53	FIS-006	FÍSICO	Calor	Exposición	Quemaduras, insolación, deshidratación, fatiga, irritación de ojos
54	FIS-007	FÍSICO	Corrientes de aire	Exposición a corrientes de aire	Molestias en la garganta, faringitis, afecciones respiratorias, somnolencia, dolor de cabeza, problemas cutáneos e irritación de ojos
55	FIS-008	FÍSICO	Ventilación	Exposición a ventilación deficiente	Molestias en la garganta, faringitis, afecciones respiratorias, somnolencia, dolor de cabeza, problemas cutáneos e irritación de ojos
56	FIS-009	FÍSICO	Humedad	Exposición a excesiva humedad	Enfermedades contagiosas o infecciosas, dermatosis, resfriados, alergias
57	FIS-010	FÍSICO	Presión atmosférica	Exposición a alta presión atmosférica	Aumento de presión arterial, soroche
58	FIS-011	FÍSICO	Iluminación inadecuada	Exposición a condiciones de iluminación inadecuada	Disminución de la agudeza visual, asteopía, miopía, cefálea
59	FIS-012	FÍSICO	Polvo (material particulado)	Inhalación de polvo (material particulado)	Neumoconiosis, irritación, intoxicación y problemas alérgicos
60	BIO-001	BIOLÓGICO	Agentes Biológicos	Exposición a agentes biológicos	Enfermedades infecciosas o parasitarias
61	BIO-002	BIOLÓGICO	Animales/Insectos - Vectores	Picadura de insectos	Lesiones de piel, envenenamiento
62	ERG-001	ERGONÓMICO	Movimientos repetitivos	Ergonómico por movimientos repetitivos	Cervicalgia, dorsalgia, escoliosis, síndrome del túnel carpiano, lumbalgias, bursitis, celulitis, cuello y

					hombros tensos, dedo engatillado, epicondilitis, ganglios, osteoartritis, tendinitis, tenosinovitis
63	ERG-002	ERGONÓMICO	Espacio inadecuado de trabajo	Ergonómico por espacio inadecuado de trabajo	Distensión, torsión, fatiga y DORT (disturbios osteomusculares relacionados al trabajo)
64	ERG-003	ERGONÓMICO	Sobreesfuerzo	Ergonómico por sobreesfuerzo	Distensión, torsión, fatiga y DORT (disturbios osteomusculares relacionados al trabajo)
65	ERG-004	ERGONÓMICO	Postura inadecuada	Ergonómico por postura inadecuada	Distensión, torsión, fatiga y DORT (disturbios osteomusculares relacionados al trabajo)
66	ERG-005	ERGONÓMICO	Trabajo prolongado sentado	Trastornos biológicos y sociales por jornada de trabajo prolongada	Ansiedad, nerviosismo, estrés
67	PSI-001	PSICOSOCIAL	Condiciones de trabajo: Tipo de trabajo, grado de autonomía, aislamiento, promoción, estilo de dirección, turnicidad, ritmos y jornadas de trabajo y acoso psicológico	Trastornos biológicos y sociales por condiciones de trabajo	Ansiedad, nerviosismo, fatiga, irritabilidad, estrés, burnout
68	FEN-001	FENÓMENO NATURAL	Sismos	Caída al mismo o distinto nivel/colapso de estructuras	Contusión, aplastamiento, traumatismo, muerte