



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: EL PROYECTO GÉNESIS

Jessica Orsi-Ramos

Lima, octubre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: EL PROYECTO GÉNESIS

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

JESSICA ORSI RAMOS

Asesor: Eduardo Linares Samamé

Lima, octubre 2018

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: EL PROYECTO GÉNESIS A	2
1.1 El sector	2
1.2 Transportes C&J	3
1.3 Control del negocio	3
1.4 Gestión de las operaciones	4
1.4.1 Itinerario comercial.....	4
1.4.2 Flota y mantenimiento	5
1.4.3 Pilotos y tripulantes	6
1.4.4 Alimentación a bordo	8
1.4.5 Neumáticos	9
1.5 El diagnóstico	10
CAPÍTULO 2: EL PROYECTO GÉNESIS B	11
2.1 Diagnóstico 2014.....	11
2.2 Inicio del proyecto 2014.....	11
2.3 Cambios de alcance 2014 -2016.....	11
2.3.1 Abastecimiento estratégico.....	12
2.3.2 Eficiencia estructuras organizacionales.....	12
2.3.3 Dimensionamiento pilotos, tripulantes, buses	12
2.3.4 Control del negocio	12
2.3.5 Mantenimiento / licitación flota	12
2.4 Resultados del proyecto 2016.....	12
2.5 Siguiendo pasos.....	13
CAPÍTULO 3: TEACHING NOTE	14
3.1 Resumen del caso	14
3.2 Nivel curricular.....	14
3.3 Objetivos de aprendizaje	14

3.4 Preguntas sugeridas	15
3.5 Discusión y tiempos	15
3.6 Plan de enseñanza.....	16
3.6.1 Propuesta de valor (5 minutos).....	16
3.6.2 Análisis de sector (10 minutos)	16
3.6.3 Cadena de suministro (10 minutos)	19
3.6.4 Frentes de trabajo y retos (20 minutos)	23
3.6.5 Lectura del caso en sesión (5 minutos).....	25
3.6.6 Análisis de los frentes seleccionados por la consultora (10 minutos)	25
3.6.7 Sigüientes pasos y conclusiones (5 minutos)	26
BIBLIOGRAFÍA	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de costos relevantes	4
Figura 2. Anulación de rutas 2014 por tipo de servicios	5
Figura 3. Anulación de rutas 2014 por tipo de motivo	5
Figura 4. Cronograma de renovación flota 2015 - 2019.....	6
Figura 5. Resultados de satisfacción acumulados enero – setiembre 2014.....	9
Figura 6. Proyección de volumen anual de neumáticos nuevos y servicios de reencauche 2014.....	10
Figura 7. Tráfico de pasajeros por departamento 2006 – 2017 (millones de pasajeros) 17	
Figura 8. Ranking de las10 principales empresas según flota, concesiones y frecuencias 2016	18
Figura 9. Cadena de suministro simplificada	19
Figura 10. Criterios a favor o en contra.....	26
Figura 11. Ventajas y desventajas de alternativas	27

ANEXOS

Anexo 1. Evolución de resultados C&J (S/. M)	30
Anexo 2. Autoridades del sector de transporte terrestre interprovincial de pasajeros en Perú	31
Anexo 3. Análisis de 170 servicios de mantenimiento preventivos mayores	32
Anexo 4. Indicador de ausentismo mensual pilotos y tripulantes 2014	33
Anexo 5. Comparativo tarifas por concesión	34
Anexo 6. Frentes de trabajo definidos en el diagnóstico 2014	35
Anexo 7. Comparativo: escenarios de ahorro diagnóstico 2014 vs ahorros capturados	36

RESUMEN EJECUTIVO

El caso describe la situación de crisis que vivió una de las empresas líderes de transporte terrestre diferenciado de pasajeros a nivel interprovincial e internacional del Perú, producida por la gestión ineficiente de sus operaciones y cadena de suministro. Con el fin de revertir los resultados negativos del ejercicio 2013, la empresa se embarca en el proyecto Génesis con la ayuda de una consultora experta en eficiencia operacional. La continuación del caso, el caso B, muestra los resultados alcanzados dentro del proyecto y plantea las alternativas de pasos a seguir.

Palabras clave: *eficiencia operacional; cadena de suministro; transporte terrestre de pasajeros*

ABSTRACT

The case describes the crisis experienced by one of the leading domestic and international passenger ground transportation companies within Peru, produced by an inefficient operational and supply chain management. In order to change 2013 business results, the company activates Genesis project helped by an operational efficiency expert consultant firm. Case B points the results accomplished with the project and establish a set of alternatives for the next steps of the company.

Keywords: *operational efficiency; supply chain; passenger ground transportation*

INTRODUCCIÓN

La selección del caso de estudio como tema de este trabajo de investigación se debe a la relevancia de Transportes C&J dentro del ámbito empresarial del Perú ya que es una de las empresas líderes en brindar el servicio de transporte diferenciado de pasajeros a nivel nacional e internacional.

El caso de estudio tiene dos partes: El Proyecto Génesis A y El Proyecto Génesis B, en las cuales el lector deberá asumir distintos roles para poder resolver cada parte del caso.

La primera parte requiere que el lector asuma el rol de la empresa consultora y presente una propuesta de trabajo para rediseñar las operaciones internas del cliente y ayudarlo a salir de la etapa de crisis en la que se encuentra. Para lograr esto deberá entender el sector en el que compete y el poder que tiene cada una de las cinco fuerzas competitivas que actúan en él (Porter, 2008), identificar la estructura y el nivel de madurez de la cadena de suministro y analizar los problemas que se describen a lo largo del caso en las secciones de Control del negocio y Gestión de las operaciones.

La segunda parte resume el plan de trabajo propuesto por la empresa consultora, los cambios de alcance que se produjeron durante la duración del proyecto y los resultados obtenidos. Ante esta nueva situación del negocio, el lector deberá asumir el rol de los Directivos de la empresa con el fin de definir los siguientes pasos: implementar la segunda parte del proyecto Génesis, diseñar e implementar una nueva estructura organizacional y modelo de gobierno o realizar el proceso de planeamiento estratégico de la empresa.

CAPÍTULO 1: EL PROYECTO GÉNESIS A

En abril 2014, Sergio Flores, Gerente General de Transportes C&J (C&J), revisaba los resultados del negocio del año que finalizó en la reunión de Directorio. Los resultados de última línea no eran muy auspiciosos ya que tendían a la baja en los últimos 2 años. Ver Anexo 1.

Terminando su presentación, Sergio mostraba la proyección de resultados 2014 y las iniciativas clave a ejecutar en el año en curso para cambiar esta tendencia negativa. La propuesta de cambio estaba orientada a la implementación de iniciativas internas en los frentes Comerciales y Operacionales, sin embargo, Marco Rodriguez, uno de los directores, intervino para sugerir que las iniciativas Operacionales sean lideradas por una empresa consultora experta en eficiencia operacional con la que trabajó en Colombia en una de las empresas de transporte del país donde también es accionista y director. Como acuerdo de la reunión quedó en manos de Sergio contactar a la empresa consultora y coordinar un diagnóstico de la situación actual del negocio para el mes siguiente.

Al cerrar la sesión, Sergio se preguntaba si con la ayuda de la empresa consultora podrían lograr un cambio radical dentro del plazo de un año con el fin de rentabilizar la empresa.

1.1 El sector

El sector donde competía Transportes C&J era el de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre el cual estaba regulado por diversas autoridades peruanas con distintos niveles de competencia tal como se muestra en el Anexo 2. Bajo el amparo de la Ley N° 27181, el estado peruano brindaba el marco legal para incentivar la libre competencia, promover la inversión privada en infraestructura y servicios de transporte, supervisar y fiscalizar la actividad de transporte, entre otros, dentro del sector.

Según informe de Indecopi 2013, el crecimiento del sector entre los años 2006 y 2012 fue de 3.06% promedio anual lo que representó un cambio en los pasajeros transportados de 60.56 millones a 72.54 millones, siendo Lima y Lambayeque las regiones de mayor crecimiento con 47.4% y 17.3% respectivamente. El parque automotor creció en 10.57% promedio anual en ese mismo periodo donde las 20 empresas principales representaron el 38.72% de los vehículos registrados.

Según estudios de una empresa multinacional de investigación de mercado, el tamaño del sector en el 2013 era de 6,870,293 viajes, de los cuales C&J poseía más del 20% de market share. El sector era altamente competitivo y estaba formado por 3 tipos de actores: competencia directa de más de 390 empresas entre grandes (flota mayor a 50 unidades) y pequeñas (flota menor a 4 unidades) según Cidatt 2015; competencia informal orientada

a la guerra de precios y productos sustitutos como el transporte aéreo con una tendencia a la reducción de tarifas para destinos nacionales lo cual representaba una amenaza para las empresas de transporte diferenciado, sobre todo en las rutas largas nacionales e internacionales.

Dentro de los principales competidores directos grandes de C&J se tenían a 8 empresas con distintos niveles de presencia, relevancia, funcionamiento, ventaja y compromiso. Los valores para C&J eran: 97%, 87%, 73%, 72% y 46% respectivamente, mientras que para su competidor más cercado eran: 70%, 61%, 52%, 47% y 15%.

El motivo principal de viajes de los usuarios de este tipo de servicios, dispuestos a pagar precios diferenciados por un servicio de mayor estándar, estaba distribuido en 4 categorías en el 2014: visita a familiares (49.4%), turismo (26.1%), trabajo (23.7%), otros (0.8%). La frecuencia promedio de viajes para las 3 categorías principales era de 9.66, 4.14 y 3.05 y normalmente los viajes se realizaban con una misma empresa con el fin de maximizar los beneficios otorgados por los programas de fidelidad.

1.2 Transportes C&J

Transportes C&J era una de las empresas líderes en el Perú dedicada a brindar el servicio de transporte diferenciado de pasajeros a nivel interprovincial e internacional. Con más de 30 años de experiencia, buscaba satisfacer las necesidades de transporte de personas soportando la ejecución de sus servicios en los atributos de seguridad, puntualidad y buen servicio. El enfoque de sus operaciones giraba en torno a brindar un servicio eficiente y atención oportuna a sus clientes.

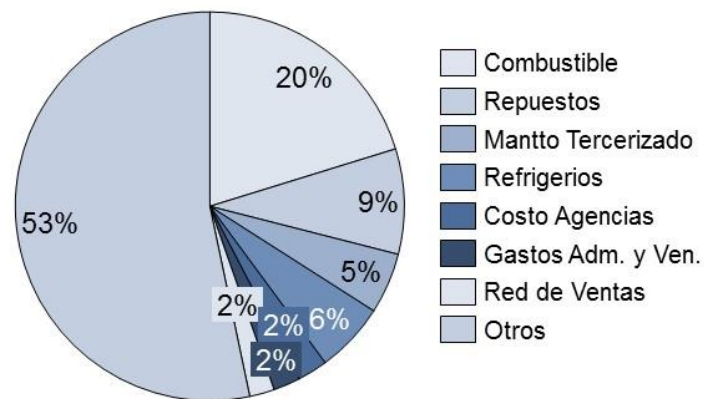
1.3 Control del negocio

Los estados de resultados del negocio eran vistos sólo a nivel de margen de contribución y se revisaban con 1 o 2 meses de desfase debido a que esperaban el cierre contable. Estos no eran comparados con un estándar o una cifra establecida discrecionalmente ya que la empresa no contaba con un presupuesto de gastos.

El área de compras era la encargada de negociar y adquirir la mayor parte de activos y servicios de la empresa, entre ellos, la flota, el combustible, la alimentación a bordo, los neumáticos, los servicios de limpieza de buses, las comisiones de ventas, entre otros. A pesar de que la gestión de costos era crítica para la empresa, en la mayoría de los casos el personal de compras aplicaba la cláusula de renovación automática previo al vencimiento de los contratos, si es que los usuarios no tenían quejas sobre los servicios, sin realizar un análisis exhaustivo de las condiciones de los servicios, tarifas y cumplimiento de garantías.

Al realizar un análisis de los costos relevantes de la empresa en el 2014, se evidenció que el 47% de los costos, sin considerar la adquisición de la flota, estaban concentrados en 7 rubros, tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Estructura de costos relevantes



Fuente: elaboración propia

1.4 Gestión de las operaciones

1.4.1 Itinerario comercial

El itinerario base estaba compuesto por destinos nacionales, destinos internacionales y más de 80 rutas compuestas por rutas directas y rutas con puntos intermedios. A pesar de que existía una estacionalidad marcada por destinos, meses y festividades particulares, la empresa operaba a lo largo del año con un único itinerario. Este itinerario, elaborado por el área Comercial, era utilizado por otras áreas como input para el dimensionamiento de recursos para operar la red: flota, pilotos, tripulantes, alimentación, combustible, mantenimientos, entre otros, cuya valorización era plasmada en el presupuesto anual de la empresa. Las rutas eran operadas a través de 6 servicios, los cuales tenían diferentes prestaciones inter-servicios y en comparación con la competencia.

Mensualmente se revisaban 5 indicadores relacionados a la gestión del itinerario: cumplimiento de ingresos, cumplimiento del porcentaje de ocupación, cumplimiento de ingresos por frecuencia, cumplimiento de tarifas promocionales y cumplimiento/anulación de frecuencias. Los 4 primeros indicadores eran gestionados por el área Comercial, mientras que el último era gestionado por el área de Operaciones. En las Figuras 2 y 3 se muestra el resumen de la anulación de servicios del año 2014.

Figura 2. Anulación de rutas 2014 por tipo de servicios

Servicio	Total	%
Servicio Nacional Plata	3130	52.4%
Servicio Nacional Oro	750	12.6%
Servicio Nacional Platinum	898	15.0%
Servicio Nacional Base 1	560	9.4%
Servicio Nacional Base 2	354	5.9%
Servicio Internacional	278	4.7%

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Anulación de rutas 2014 por tipo de motivo

Motivo Anulación	Total	%
Consolidación de servicios	2132	35.7%
Itinerio generado con errores	1762	29.5%
Demanda insuficiente	1307	21.9%
Cambio de pasajeros a otro día	602	10.1%
Accidente en ruta	82.8	1.4%
Vehículo usado en servicio particular	66	1.1%
Cambio de vehículo por falla	18	0.3%

Fuente: elaboración propia

1.4.2 Flota y mantenimiento

La flota destinada a operar los 5 principales servicios estaba compuesta por 153 unidades divididas en 52 Servicio Nacional Plata, 23 Servicio Nacional Oro, 53 Servicio Nacional Platinum, 10 Servicio Nacional Base 1 y 15 Servicio Internacional con una antigüedad promedio de 3.61 años y 0.92 MM de kilómetros recorridos en promedio. La vida útil de la flota era equivalente a la vida útil del chasis (s. f.) “estructura interna que sostiene, aporta rigidez y da forma a un vehículo u objeto en su construcción y uso”; y podía ser expresada en años o kilómetros, lo que ocurriera primero. El estándar de vida útil de la flota para C&J era de 5 años o 1.5 MM de kilómetros en promedio a pesar de que la regulación peruana, según Indecopi, permitía que la antigüedad máxima fuera de 23 años.

La empresa llevaba un control mensual de los kilómetros recorridos por vehículo y proyectaba los kilómetros a recorrer con el fin de mantener actualizado su cronograma de renovación de flota, ver Figura 4. A pesar de tener la capacidad de proyectar la necesidad de renovación de la flota con un horizonte mayor a 5 años, la compra se realizaba con un

horizonte anual y a través de un proceso de licitación y negociación en 2 etapas: la primera orientada a la compra de la carrocería: “parte del vehículo en la que reposan los pasajeros o la carga” (Tipo de carrocería, s. f.), chasis y sistema de entretenimiento a bordo; la segunda orientada a negociar los contratos de mantenimiento del sistema de entretenimiento a bordo y chasis. El costo promedio de un vehículo era de USD 300,000 y la compra del chasis estaba concentrada en 3 proveedores globales: Volvo, Scania y Mercedes Benz, quienes concentraban más del 95% de la flota nacional lo que les daba un alto poder de negociación frente a C&J.

Los contratos de mantenimiento de chasis comprendían una tarifa fija de costo por kilómetro hasta completar la vida útil del mismo. Esta tarifa cubría los costos de mantenimientos preventivos mayores pero no incluía los costos de los correctivos derivados, tampoco contemplaba un precio especial para los repuestos requeridos en la atención de los correctivos ni una cláusula de garantía para reparación de averías post reparación de estos trabajos. El mantenimiento en línea, el mantenimiento preventivo menor y los correctivos derivados, estaban a cargo de C&J.

Figura 4. Cronograma de renovación flota 2015 - 2019

Servicio	2015	2016	2017	2018	2019
Servicio Nacional Base 1	11				
Servicio Nacional Platinum		17	13		
Servicio Nacional Oro		52	4		24
Servicio Internacional				14	3
Total año	11	69	17	14	27

Fuente: elaboración propia

La supervisión por parte de la empresa de los trabajos preventivos mayores que se realizaban en las instalaciones del proveedor tenía oportunidades de mejora. Al analizar 170 servicios donde el cambio de los repuestos debía hacerse al 100% se evidenció que el cumplimiento promedio era de 49%, tal como se muestra en el Anexo 3.

1.4.3 Pilotos y tripulantes

La dotación de pilotos vigente para operar la red era de 356, distribuidos en 298 para los servicios interprovinciales y 58 para los servicios internacionales. La dotación de tripulantes vigente para operar la red era de 183, distribuidos en 166 para la red interprovincial y 17 para un servicio turístico. El dimensionamiento de recursos se realizaba en base a un modelo matemático que considera los siguientes criterios: itinerario

comercial traducido a horas, frecuencias canceladas y restricciones de programación, las cuales son clasificadas en duras y blandas, siendo las primeras de cumplimiento obligatorio mientras que las segundas de carácter opcional:

Duras

- Régimen laboral 6 x 1: 6 días laborados vs 1 de descanso.
- Máximo de conducción efectiva continua diurno: 5 horas.
- Máximo de conducción efectiva continua nocturno: 4 horas.
- Máximo de conducción efectiva en 24 horas: 10 horas.
- Mínimo descanso entre jornadas ($2 < \text{viaje} \leq 5$): 1 hora.

Blandas

- Vínculo piloto-bus: pareja de pilotos era asignada a un único bus.
- Descanso post-ruta: 4.5 horas o 30% del tiempo en ruta (ida y vuelta).
- Programación 24 x 7: 24 días laborados vs 7 de descanso, según convenio sindical.
- Tiempos de embarque y desembarque.
- Tiempos de abastecimiento de alimentación y lavado de buses.
- Tiempos de mantenimiento en línea de buses nacional e internacional.
- Pilotos interprovinciales asignados por servicios, sin rotar entre ellos.

La remuneración de los Pilotos tenía un componente fijo en base a una tarifa por ruta que operaba y un componente variable en base a un porcentaje de las ventas de la ruta que operaba a pesar de que en esa época no tenían ninguna gestión sobre las ventas. La remuneración de los tripulantes tenía un componente fijo en base a una tarifa establecida para la posición por el área de recursos humanos y un componente variable en base a un porcentaje de las ventas a bordo, pagado directamente por el proveedor de alimentación de la concesión de Lima.

Mensualmente se revisaban 2 indicadores relacionados al personal: % de cumplimiento de dotación y % de ausentismo. En la Anexo 4 se aprecian los porcentajes de ausentismo del personal en el 2014.

1.4.4 Alimentación a bordo

La alimentación brindada a los pasajeros de C&J durante su estadía en el bus era elegida al momento de la compra del pasaje, considerando una anticipación de por lo menos 4 horas antes de la salida del servicio. Esta alimentación estaba compuesta por 4 menús básicos: desayuno, almuerzo, refrigerio, cena y la combinación de ellos según destino y tipo de servicio los cuales debían ser cambiados cada 4 meses de manera obligatoria por las 16 concesiones a nivel nacional e internacional que brindan el servicio.

En las opciones de menú para todos los servicios se consideraban variedades regulares y vegetarianas. Las bebidas, vasos descartables y los complementos eran abastecidos desde Lima contemplado el volumen necesario para cubrir la demanda de ida y vuelta. Los complementos incluían: café, agua, azúcar, infusiones, removedores y cucharitas.

Las tarifas de los menús no eran estándar a lo largo de la red ya que algunas concesiones incluían servicios adicionales como alojamiento y alimentación de los tripulantes cubiertos al 100% por las concesiones o en alguna proporción con C&J, otros incluían el 100% de los envases para servir los alimentos, mientras que otros no los incluían ya que C&J los suministraba. En el Anexo 5 se muestra el comparativo entre las tarifas por concesión y los servicios adicionales que incluyen para algunos servicios.

Adicional a la alimentación incluida en la tarifa del pasaje, los buses contaban con venta a bordo de snacks y bebidas ofrecidos por los tripulantes y abastecidos por la concesión de Lima. Mensualmente se revisaban los resultados de las encuestas de satisfacción de los pasajeros respecto a la alimentación a bordo tal como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Resultados de satisfacción acumulados enero – setiembre 2014

Provincia	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Huancayo	20.1%	59.1%	22.2%	2.6%
Arequipa	39.0%	46.7%	16.4%	2.0%
Ayacucho	23.3%	54.8%	23.7%	2.2%
Chiclayo	29.6%	54.0%	18.6%	1.9%
Cajamarca	21.7%	53.8%	24.5%	4.1%
Cusco	21.1%	53.6%	26.5%	2.8%
Chimbote	26.8%	53.7%	22.6%	1.0%
Huaraz	16.2%	58.6%	24.8%	4.5%
Trujillo	30.4%	52.4%	18.6%	2.7%
Nazca	22.7%	48.3%	29.1%	3.9%
Ilo	22.7%	52.8%	24.0%	4.5%
Piura	23.2%	61.5%	16.5%	2.7%
Tumbes	26.5%	53.3%	22.2%	2.0%
Tacna	23.9%	57.3%	21.1%	1.7%
Ica	13.6%	58.5%	27.9%	3.9%

Fuente: elaboración propia

1.4.5 Neumáticos

El ciclo de vida de los neumáticos estaba dividido en 4 grandes etapas: compra de nuevos, mantenimiento e inspección, reencauche y desperdicio. La compra de neumáticos de primera vida estaba concentrada en un único proveedor desde hace más de 15 años. C&J y la empresa de neumáticos mantenían un contrato de abastecimiento que obligaba al primero a adquirir el 80% de los neumáticos para su flota de buses actual de forma exclusiva. El otro 20% estaba reservado para realizar pruebas de rendimiento con productos de otras marcas.

Como parte de las condiciones negociadas, el proveedor establecía una garantía de rendimiento de neumáticos diferenciada por tipo de flota de vehículo y sujeta a unas condiciones de rodaje y presión particulares. Sin embargo, al analizar el rendimiento de 500 llantas desperdicio, se evidenció que la garantía ofrecida sólo se cumplía en el 25% de la flota, es decir, sólo en el caso de un tipo de flota.

El mantenimiento de los neumáticos estaba a cargo del equipo de C&J, conformado por 11 llanteros y 3 supervisores. Las actividades de mantenimiento e inspección cubrían lo siguiente: montaje y desmontaje, limpieza e inspección de aros, rotación de neumáticos, reparaciones menores con parches, toma de remanentes de banda para garantizar condiciones de reencauche, balanceo, alineamiento, clasificación y selección de neumáticos por ciclo de vida, entre otros.

El servicio de reencauche era brindado por varias empresas, pero una de ellas concentraba el mayor porcentaje de atención de servicios. Los precios de los reencauches variaban según proveedor y tipo de neumático ya que se valorizan los servicios en base a cotizaciones ad hoc. Los precios promedio oscilaban entre los 120 y 150 soles.

La proyección del volumen anual de neumáticos nuevos y reencauches se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Proyección de volumen anual de neumáticos nuevos y servicios de reencauche 2014

Flota	Tipo	Total
Pasajeros	Nueva	899
Pasajeros	Reencauche	1,119

Fuente: elaboración propia

1.5 El diagnóstico

Al término de la reunión de Directorio, Sergio contactó a la consultora con el fin de coordinar los detalles del diagnóstico a realizarse en el siguiente plazo: del 28 de abril al 2 de mayo 2014.

El proceso de diagnóstico se realizó en las fechas acordadas y fue liderado por un consultor senior y uno de los socios-directores de la empresa de consultoría. La metodología consistió en entrevistas con los ejecutivos de primera línea: Operaciones, Mantenimiento, Comercial y Administración y Finanzas, entre otros; Go & See de la operación y análisis de información contable, financiera y reportes de cada área. Como resultado del diagnóstico se identificó una larga lista de iniciativas de mejora.

El equipo de la consultora debía presentar su diagnóstico y propuesta de trabajo ante el Directorio de C&J en quincena de mayo.

CAPÍTULO 2: EL PROYECTO GÉNESIS B

En la mañana del 11 de mayo 2016, el equipo de la empresa consultora realizaba la presentación del Comité de Dirección número 27 del Proyecto Génesis la cual tenía como objetivo revisar junto con el Directorio de Transportes C&J el desempeño del proyecto desde la etapa de diagnóstico hasta la etapa de cierre, y dar por concluidos formalmente los servicios de asesoría.**Diagnóstico 2014**

Terminado el levantamiento de alto nivel en terreno, el equipo de la consultora preparó una propuesta de trabajo enfocada en 8 frentes, con 3 etapas cada uno, a implementar durante junio 2014 a noviembre 2015. El detalle de las etapas se muestra a continuación:

- Levantamiento a detalle: análisis de información a detalle, identificación de brechas, definición de línea base y priorización de iniciativas de trabajo.
- Diseño de soluciones: rediseño de procesos con actores clave, implementación de pruebas piloto, análisis y ajuste de resultados e implementación de quick wins.
- Implementación: entrenamiento del personal e implementación de soluciones validadas y aprobadas.

La presentación ante el Directorio se llevó acabo el 14 de mayo del 2014 y luego de casi 5 meses de negociación donde se acotó la duración del proyecto a 12 meses, se definieron el modelo de gobierno del proyecto, los entregables y la propiedad intelectual de los mismos, la metodología de cálculo de la línea base y el mix de tarifa fijo/variable, entre otros, y se acordó el inicio del proyecto para el 20 de octubre 2014.

2.2 Inicio del proyecto 2014

Durante el primer mes del proyecto, el equipo consultor realizó un levantamiento a detalle de los 8 frentes predefinidos en el diagnóstico y priorizó el desarrollo de 4 durante la primera fase del proyecto a ejecutarse en 12 meses. En el Anexo 6 se muestra el detalle de los frentes de trabajo para cada fase, grados de madurez, escenarios de ahorro.

2.3 Cambios de alcance 2014 -2016

Durante los casi 2 años de duración del proyecto, los 4 frentes de trabajo sufrieron cambios de alcance debido a diversas condiciones. El equipo consultor tuvo que activar un nuevo frente para lograr el objetivo de captura de resultados comprometidos con C&J.

2.3.1 Abastecimiento estratégico

En octubre 2014, el equipo consultor evidenció que el equipo de C&J activó el proceso de licitación de combustible, 20% de los costos de operación de la empresa, antes del inicio del proyecto con lo cual el potencial de ahorro de este frente se acotó considerablemente.

En marzo 2016, el proveedor adjudicado de la licitación de alimentación de buses, 6% de los costos de operación de la empresa, confirmó incapacidad de abastecer la red total de C&J y solicitó revisión de tarifas adjudicadas de la cuenta.

2.3.2 Eficiencia estructuras organizacionales

En diciembre 2016, se acotó la optimización de estructuras organizacionales a las posiciones de counters de la agencia principal por ser la de mayor número de personal y mayor cantidad de transacciones. Se definió que la réplica de la metodología de reestructuración quedaría a cargo de los Jefes de Agencia de C&J.

2.3.3 Dimensionamiento pilotos, tripulantes, buses

En octubre 2015, se desestimó la implementación del segundo frente con mayor potencial de ahorro del proyecto, debido a la política de programación de descansos negociada con el sindicato y los potenciales riesgos de descasar a los pilotos de los buses.

2.3.4 Control del negocio

En noviembre 2014, se definió como prioridad la elaboración del primer presupuesto de C&J y su modelo de gobierno.

2.3.5 Mantenimiento / licitación flota

En mayo 2015, se definió la incorporación de un nuevo frente orientado a la compra estratégica de la flota, firma de contratos de mantenimientos y compra de repuestos de los próximos 5 años.

2.4 Resultados del proyecto 2016

A pesar de los cambios de alcance del proyecto, el total de iniciativas implementadas lograron capturar ahorros por S/. 9.7 millones reflejados en la última línea del negocio y un ahorro total por S/. 28.1 millones comprometido y documentado en los contratos firmados con proveedores. En el Anexo 7 se muestra el detalle de los frentes implementados y el comparativo entre los escenarios de ahorro del diagnóstico y los realmente capturados.

Tanto el Directorio de C&J como el equipo de la consultora se encontraban satisfechos con los resultados económicos y de transformación en el equipo y las operaciones.

La presentación terminó con recomendaciones por parte de la consultora para capitalizar una segunda ola de ahorros dentro de los frentes trabajados durante la primera fase del Proyecto Génesis.

2.5 Sigüientes pasos

Al finalizar la presentación tanto el Directorio de C&J como el equipo de la consultora comenzaron a discutir acerca de los siguientes pasos a implementar dado que el primer objetivo de rentabilizar el negocio se había logrado. ¿Deberían implementar la segunda fase del Proyecto Génesis? ¿Deberían crear una nueva Estructura Organizacional e Implementar un nuevo Modelo de Gobierno? ¿Deberían realizar el Planeamiento Estratégico de la Empresa?

Con estas interrogantes sobre la mesa, se dio por terminada la reunión de cierre y aprobación de resultados del proyecto.

CAPÍTULO 3: TEACHING NOTE

3.1 Resumen del caso

El caso A pretende que el lector se sitúe en el contexto de crisis que vivió una de las empresas líderes de transporte terrestre diferenciado de pasajeros a nivel interprovincial e internacional del Perú, cuyos resultados de última línea al momento de desarrollarse el caso en el año 2014 tendían a la baja por 2 años consecutivos debido a que el crecimiento de los costos era mayor que el de los ingresos. La empresa operaba dentro de un sector altamente competitivo debido a la competencia directa formal, a la competencia informal orientada a la guerra de precios, a los productos sustitutos del sector aeronáutico con una tendencia a la reducción de tarifas constante dentro del ámbito doméstico y al alto poder de negociación de los proveedores principales de la cadena de suministro. Con el fin de dar un cambio radical a los resultados del negocio dentro de un año, la empresa busca el apoyo de una consultora. El caso B muestra los logros alcanzados por la empresa consultora y plantea opciones de siguientes pasos a seguir.

3.2 Nivel curricular

El caso de estudio está planteado para ser desarrollado en el segundo año del MBA como parte de los cursos de Operaciones o Supply Chain Management. Para poder desarrollar el caso con éxito, se requiere que los alumnos estén llevando el curso de Dirección General I¹ en paralelo o lo hayan llevado previamente. El caso A sirve para ilustrar los síntomas y problemas operacionales que presenta la empresa con el fin de analizarlos y plantear una solución integral de mejora. El caso B sirve para ilustrar como la transformación de la gestión de las operaciones tiene un impacto positivo en los resultados de una empresa y sobre esta nueva coyuntura plantear cual será el siguiente paso que debe emprender la empresa.

3.3 Objetivos de aprendizaje

El caso tiene cuatro objetivos de aprendizaje principales. Primero, análisis de la propuesta de valor de la empresa para entender que es lo que ofrece a sus clientes y como se diferencia de sus competidores. Segundo, análisis del sector para comprender el entorno en el que se encuentra operando la empresa y el grado de complejidad del problema a resolver dentro de ese contexto. Tercero, análisis de la situación actual de la gestión de operaciones y de la cadena de suministro para validar si los procesos críticos agregan

¹ Usualmente los cursos de Dirección General I están centrados en analizar las diversas estrategias de los negocios y características de los sectores donde compiten, lo cual es importante para el entendimiento y desarrollo del presente caso.

valor o no al negocio. Cuarto, identificar oportunidades de mejora en la gestión de operaciones y de la cadena de suministro, plantear alternativas de solución y definir un plan de implementación de mejoras.

3.4 Preguntas sugeridas

Caso A

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?
2. ¿Cuál es el sector donde compite la empresa? ¿Quiénes son los actores relevantes en el sector?
3. ¿Cómo está conformada la cadena de suministro de la empresa? ¿Cuáles son los problemas y oportunidades de mejora que identifica?
4. ¿Cuáles son los principales frentes de trabajo que sugiere?
5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa para la implementación de este plan de trabajo?

Caso B

1. ¿Fue correcta la decisión de contratar a una empresa consultora? ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra?
2. ¿Cuál debería ser el siguiente paso de la empresa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en cada caso?

3.5 Discusión y tiempos

Caso A

1. Propuesta de valor (5 minutos)
2. Análisis del sector (10 minutos)
3. Cadena de suministro (10 minutos)
4. Frentes de trabajo y retos (20 minutos)

Caso B

1. Lectura del caso en sesión (5 minutos)
2. Análisis de los frentes seleccionados por la consultora (10 minutos)

3. Siguiendo pasos y conclusiones (5 minutos)

3.6 Plan de enseñanza

En el plan de enseñanza busca dar respuesta a las preguntas sugeridas para los casos A y B con el fin de brindar una guía para el desarrollo de las sesiones y enriquecer la discusión del caso.

3.6.1 Propuesta de valor (5 minutos)

P: ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?

R: La propuesta de valor de la empresa consiste en brindar el servicio de transporte diferenciado con los compromisos de seguridad, puntualidad y buen servicio a nivel nacional e internacional. Bajo esta propuesta de valor, Transportes C&J atiende principalmente necesidades físicas ya que permite a sus clientes transportarse por vía terrestre a distintos lugares del Perú y a algunos destinos internacionales y necesidades afectivas ya que acerca a sus clientes a con sus familias quienes representar la primera categoría de motivo de viaje (49.4%).

3.6.2 Análisis de sector (10 minutos)

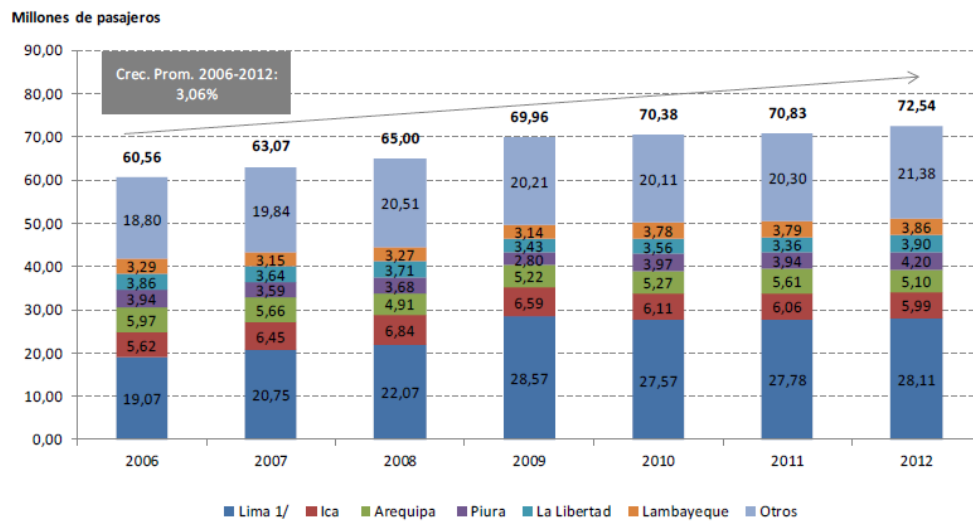
P: ¿Cuál es el sector donde compite la empresa?

R: El sector donde compite la empresa es el de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre cuyo crecimiento fue de 3.06% promedio anual entre los años 2006 – 2012.

El número de pasajeros transportados a nivel nacional pasó de 60.56 millones a 72.54 millones en este mismo periodo de 6 años, siendo Lima la región de mayor crecimiento con un 47.4%, seguida por Lambayeque con un 17.3%. Ver Figura 7.

Según el reporte de Indecopi 2013, el parque automotor creció, en este mismo periodo, en 10.57% promedio anual donde las veinte empresas más importantes del sector llegaron a representar el 38.72% de los vehículos registrados. Las 3 empresas con mayor cantidad de flota en el 2012 fueron: Empresa de Transportes Flores Hermanos S.C.R.LTDA. (325 unidades, 6.29% de participación), Turismo Civa S.A.C. (176 unidades, 3.41% de participación) y Transportes Cruz del Sur S.A.C. (128 unidades, 2.48% de participación).

Figura 7. Tráfico de pasajeros por departamento 2006 – 2017 (millones de pasajeros)



Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2013)

P: ¿Quiénes son los actores relevantes en el sector?

R: En base al análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008) podemos identificar a los actores relevantes del sector y el poder que cada uno tiene.

- Nuevos Entrantes: poder medio.** Para brindar un servicio diferenciado como el de C&J se requiere de altas inversiones en flota cuyo costo promedio es de USD 300,000 (“Buses Interprovinciales”, 4 de julio de 2016), terminales terrestres con cobertura nacional, recursos para operar la red (pilotos, tripulantes, buses, etc.) y economías de escala para poder optimizar los costos de operación (combustible, neumáticos, alimentación a bordo, etc. La regulación peruana permite que la antigüedad máxima de la flota sea de 23 años (“Cidatt: Indecopi creó oferta de buses”, 13 de diciembre de 2015), por lo que la tendencia del sector está orientada a la compra de flota usada, lo cual disminuye las barreras de entrada para competidores que mantienen un estándar de menor calidad en la flota.
- Proveedores: poder alto.** La oferta de proveedores de buses, uno de los principales activos requeridos para el servicio de transporte interprovincial, se encuentra concentrada en 3 proveedores globales (Mercedes Benz, Scania y Volvo) los cuales concentran el 98% de la flota nacional (“Buses Interprovinciales”, 4 de julio de 2016).

- c. Rivalidad: poder alto. La competencia en el sector es alta y está compuesta por empresas grandes, con más de 50 unidades, y por empresas pequeñas, con menos de 4 unidades. Entre el 2009 – 2014, el número de empresas creció en 19%, representando un total de 390 (“Cidatt: Indecopi creó oferta de buses”, 13 de diciembre de 2015). El ranking de las principales 37 empresas según flota, concesiones y frecuencias 2016 se muestra en la Figura 8. La competencia informal ejerce una presión adicional ya que orienta su estrategia a la guerra de precios.

Figura 8. Ranking de las 10 principales empresas según flota, concesiones y frecuencias 2016

ORDEN	RAZÓN SOCIAL
1	EMPRESA DE TRANSPORTES FLORES HERMANOS S.C.R.LTDA.
2	TURISMO CIVA S.A.C.
3	TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.
4	EMPRESA CAPLINA DE TRANSPORTES TURISTICOS INTERNACIONALES S.R.L.
5	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU BUS S.A.
6	SOYUZ S.A.
7	EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C.
8	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO HUARAL S.A.
9	MOVIL BUS S.A.C
10	AMERICA EXPRESS S.A.

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2017)

- d. Compradores: poder medio. Clientes dispuestos a pagar precios diferenciados por servicios de mayor estándar. El costo de cambio entre empresas de transporte interprovincial es bajo, sin embargo, existe cierta lealtad de marca asociada a los programas de fidelidad de las empresas y al posicionamiento de marca de éstas.
- e. Sustitutos: poder alto. La principal competencia la representan las aerolíneas low cost, sobre todo para las rutas muy largas ya que el diferencial de tarifas es bajo vs el tiempo de viaje que es mucho menor en el caso de las aerolíneas. Según lo señalado por Hurtado de Mendoza (26 de junio de 2017), “el mercado ofrece pasajes aéreos a USD 20 por tramo y S/. 56 con un servicio diferenciado a S/. 56 vía terrestre”.

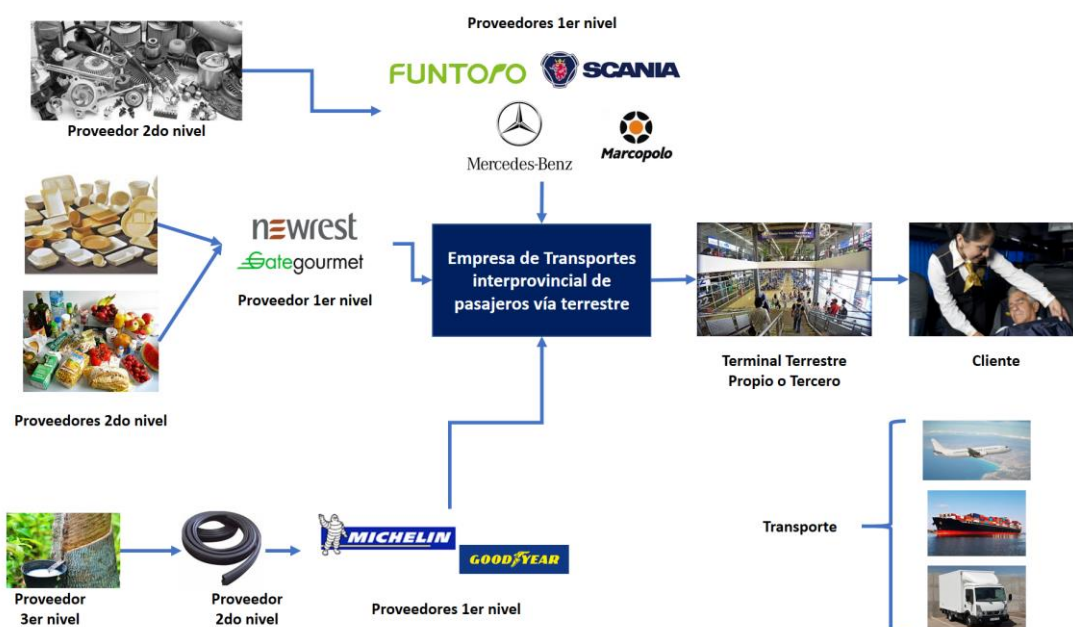
En base al análisis previo se concluye que el sector es altamente competitivo debido a la rivalidad entre los actores formales e informales, al alto poder de los proveedores y a la fuerte amenaza que representan los sustitutos del sector aeronáutico.

3.6.3 Cadena de suministro (10 minutos)

P: ¿Cómo está conformada la cadena de suministro de la empresa?

R: La cadena de suministro está conformada por 3 grandes grupos de proveedores: buses (carrocería, chasis y sistema de entretenimiento a bordo), alimentación y servicios a bordo (alimentos, audífonos, bebidas, snacks, mantas, almohadas) y suministros varios (neumático, combustible, mantenimiento). La Figura 9 muestra la cadena de suministro simplificada para una empresa de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre.

Figura 9. Cadena de suministro simplificada



Fuente: elaboración propia

Los terminales son una parte importante de la cadena ya que en estas instalaciones se lleva a cabo las actividades principales de contacto entre el personal de la empresa y el cliente. Algunas de las actividades involucradas en los terminales son: venta de pasajes, atención de reclamos, servicio de información, recepción y entrega de equipaje, espera de los pasajeros en los salones comunes o salón VIP, entre otros.

Como punto final de la cadena tenemos al cliente, quien recibe un estándar de servicio condicionado al correcto funcionamiento y coordinación de los actores de la cadena de suministro conformada por la empresa de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre y sus diversos proveedores. Como se verá en el desarrollo de la nota técnica, los

problemas principales se presentan al interior de la empresa y en la gestión de sus proveedores de primer nivel.

P: ¿Cuáles son los problemas y oportunidades de mejora que identifica?

R: Los principales problemas y oportunidades de mejora que se pueden extraer del caso son:

- a. Control del negocio - estados de resultados del negocio. Problema: los resultados sólo son vistos a nivel de margen de contribución por lo que las decisiones que se toman no tienen en cuenta costos importantes del negocio como costo de agencias, talleres, overhaul de buses, gastos de venta, entre otros. Como resultado de esta mirada parcial, la empresa presenta pérdida en el año 2013 tal y como se muestra en el Anexo 1. Oportunidad de mejora: reestructurar la información financiera para poder tener una mirada del negocio a nivel unidades, servicios y rutas.
- b. Control del negocio - frecuencia de revisión y estándar. Problema: los resultados del negocio se revisan con 2-3 meses de desfase y no cuentan con un presupuesto para poder compararlos. Esta falta de control oportuno se refleja en la tendencia negativa de los beneficios totales de la empresa de los años 2012 y 2013 como se muestra en el Anexo 1. Oportunidad de mejora: activar el proceso de planificación del negocio, elaborar un presupuesto para que sirva como herramienta de control, optimizar los procesos de generación de estados financieros para tener la información a la mano oportunamente.
- c. Control del negocio - área de compras. Problema: el área de compras sólo se limita a realizar renovaciones automáticas de los contratos, no revisa la condición actual de los servicios y no entiende los modelos de suministro del negocio a detalle. Esta condición no permite reducir los costos totales de operación a pesar de que representan más del 47% según lo que se muestra en la Figura 1, minimizar los tiempos de servicios, optimizar los niveles de inventario y plazos de pago, entre otros. Oportunidad de mejora: realizar un levantamiento de los modelos de abastecimiento del negocio, establecer las líneas base para licitar los distintos servicios, licitar los servicios y adjudicarlos por plazos mayores a 1 año con el fin de lograr economías de escala. Al ejecutar este proceso de abastecimiento estratégico, la empresa podría reducir sus costos anuales entre 2.1 y 5.9 MM S/. como se muestra en el Anexo 6.
- d. Itinerario comercial - sin estacionalidad. Problema: al no mostrar la estacionalidad real de la demanda, se genera un sobre dimensionamiento

de recursos para operar la red y una gestión operativa diaria de cancelaciones. Oportunidad de mejora: elaborar itinerario comercial estacional tomando como input las cancelaciones de los servicios y la optimización de los itinerarios que tienen puntos intermedios. El entendimiento de la demanda y la construcción adecuada del itinerario comercial permitirá maximizar los beneficios de la empresa a lo largo del año. En épocas de alta a través del incremento de frecuencias más rentables y en épocas de baja a través de una mejor programación del personal para eliminar la bolsa de vacaciones, optimizar la contratación de pilotos y personal de servicio a bordo y liberar unidades para nuevos servicios.

- e. Flota y Mantenimiento - contratos de mantenimiento. Problema: contratos no incluyen los costos de los correctivos derivados por lo que la tarifa fijada de costo por kilómetro no es completa. Esta condición impide que se pueda optimizar la negociación de tarifa completa, incluyendo la cantidad y frecuencia de los repuestos de los mantenimientos mayores. Oportunidad de mejora: analizar las pautas de mantenimiento completas, retar el tiempo de vida de los repuestos en base a las estadísticas de tipos de falla y tiempos de falla, establecer política de uso de repuestos alternos para componentes no críticos, todo esto con el fin de establecer la línea base para las futuras negociaciones con los proveedores.
- f. Flota y Mantenimiento - supervisión de servicios. Problema: se identifican 170 servicios en los que el cambio de repuestos no se ejecuta al 100% a pesar de que la pauta de mantenimiento preventivo mayor lo requiere. Este incumplimiento genera una condición de falla potencial del bus. En caso de presentarse una falla en un componente crítico durante un servicio, la empresa incurriría en posibles sobrecostos derivados de tener que activar buses retenes para transportar a los pasajeros y posibles indemnizaciones. Oportunidad de mejora: optimizar el nivel de supervisión en los talleres de los proveedores, implementar indicadores de falla por proveedor y tipo de componentes (críticos y no críticos) con el fin de implementar soluciones de mejora en conjunto con los proveedores, renegociar niveles de servicios y penalidades ante incumplimientos.
- g. Pilotos y tripulantes - vínculo piloto/bus. Problema: la asignación fija de 2 pilotos a un único bus genera ineficiencias en la programación de recursos ya que los pilotos deben descansar el mismo tiempo que el bus se encuentra parado para trabajos de mantenimiento. Oportunidad de mejora: romper el vínculo pilotos/bus para dimensionar la cantidad de recursos sin esta restricción. Los pasos recomendados a seguir son: establecer el itinerario estacional tomando en cuenta los servicios reales ejecutados en

el año anterior (programados – cancelaciones) y los servicios adicionales a incorporar en el itinerario; calcular las horas totales a viajar en base al itinerario; calcular la cantidad de recursos necesarios para operar el itinerario (buses, pilotos y tripulantes) teniendo en cuenta las horas de operación, los descansos según pliego sindical, las vacaciones, las horas históricas de ausentismo, las horas de mantenimiento, limpieza de buses, entre otros; simular escenarios adelantando o atrasando la salida de los servicios con el fin de optimizar la cantidad de recursos; seleccionar y aprobar el mejor escenario. Es importante que se establezca la metodología de cancelaciones y que el control de éstas pase del área de Operaciones al área Comercial.

- h. Pilotos y tripulantes - remuneración variable sobre ventas. Problema: el sistema de remuneración incluye un beneficio de costumbre sobre el que el piloto no tiene mayor incidencia. Oportunidad de mejora: reestructurar el porcentaje de la remuneración variable sobre puntos críticos de la operación sobre la que el piloto tiene incidencia como consumo de combustible, cumplimiento de velocidad en ruta, asistencia, etc.
- i. Pilotos y tripulantes – remuneración variable sobre ventas. Problema: la concesión de Lima pagaba directamente un ingreso variable de las ventas de productos a bordo a los tripulantes lo cual representa una contingencia laboral para C&J ya que parte de la remuneración de su personal es pagada por un tercero. Oportunidad de mejora: para eliminar esta contingencia se tienen diversas opciones que varían entre eliminar la venta a bordo o que C&J absorba esta actividad, la potencie y haga el pago directo del beneficio de comisión a su personal.
- j. Alimentación a bordo - tarifas no estándar. Problema: tarifas de concesiones incluyen otros servicios no relacionados al servicio de suministro de alimentos lo cual dificulta la comparación entre las concesiones y la licitación de toda la red. Oportunidad de mejora: sincerar las tarifas de la red, definir un presupuesto para los servicios de alojamiento y alimentación de los pilotos y tripulantes, establecer las condiciones base del servicio de alimentación y licitar la red completa para buscar economías de escala.
- k. Alimentación a bordo - satisfacción clientes. Problema: el nivel de satisfacción de los pasajeros tiene un 39% de aprobación promedio del servicio dentro de las categorías de muy bueno y bueno. Oportunidad de mejora: activar encuestas dirigidas a los clientes para conocer cuáles son los principales puntos de mejora en el servicio con el fin de activar planes

de acción concretos junto con las concesiones para subir el nivel de satisfacción de los clientes.

- l. Neumáticos - rendimiento. Problema: al analizar 500 neumáticos se identifica que la garantía ofrecida por el proveedor sólo se cumple en una flota por lo que la empresa ha incurrido en sobre costos al tener que comprar neumáticos nuevos dado que no ha aplicado la garantía que corresponde. Oportunidad de mejora: realizar un análisis de desperdicio del 100% de las llantas de la flota, diferenciar las causas de desperdicio y negociar notas de crédito por los deltas de garantía que no se han cumplido según contrato.
- m. Neumáticos - precios reencauches. Problema: no se aprovechan las economías de escala de los servicios de reencauches ya que se tiene una alta variación en los precios, los cuales oscilan entre los 120 y 150 soles, y se ejecutan cotizaciones ad hoc por servicios. Oportunidad de mejora: establecer la cantidad anual de reencauches por tipo de neumático en base a las proyecciones de vida útil por neumático y flota, activar licitaciones con proveedores, adjudicar volumen de reencauches por más de 2 años.

El problema general de la empresa que engloba a todos los problemas previamente mencionados es que no tiene una gestión eficiente y estructurada de sus operaciones y de su cadena de suministro.

3.6.4 Frentes de trabajo y retos (20 minutos)

P: ¿Cuáles son los principales frentes de trabajo que sugiere?

R: En base a los problemas y oportunidades de mejora detallados previamente, el alumno deberá ser capaz de ponerse en el rol de la empresa consultora y sugerir al menos 3 frentes de trabajo a activar: negociación de proveedores, control del negocio y planificación integral. Es importante que los alumnos realicen el ejercicio de cuantificar, en base a su experiencia, la duración de cada frente de trabajo.

P: ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa para la implementación de este plan de trabajo?

R: los principales retos que enfrenta la empresa consultora pueden ser agrupados de la siguiente forma:

- a. Sentido de urgencia: lograr que el Directorio traslade a la organización el sentido de urgencia y cambio que necesita la empresa. Plan de acción: coordinar una reunión de lanzamiento del proyecto con todas las áreas involucradas, recalcar la importancia del proyecto para la organización y

mencionar que se acordó con la consultora un seguimiento quincenal de avances en los frentes de trabajo comprometidos.

- b. Cercanía y confianza: lograr desarrollar cercanía y confianza entre el equipo consultor y el equipo de la empresa, con el fin de lograr el traspaso correcto de la información para el análisis, diseño e implementación de iniciativas. Plan de acción: coordinar una oficina de proyecto dentro de la empresa para que los consultores trabajen de lunes – jueves dentro de las instalaciones de Transportes C&J para que el equipo esté físicamente cerca. Formar equipos mixtos consultora – actores clave de las áreas para realizar los levantamientos de información, diseño de soluciones e implementación de éstas.
- c. Línea base: establecer la línea base de los frentes de trabajo para la futura cuantificación de ahorros y pago variable a la empresa consultora. Plan de acción: proponer las líneas base para cada iniciativa, afinarlas y pre-acordarlas con los actores clave de las áreas antes de presentarlas y aprobarlas con el Directorio.
- d. Logros rápidos: ser capaz de capturar quick wins para generar confianza en los directores y equipos de trabajo de que realmente la empresa consultora podrá implementar los cambios que necesita el negocio. Plan de acción: identificar cambios de poca duración y alto impacto, por ejemplo, el presupuesto. Elaborar un gantt detallado para este frente en base a la experiencia previa del equipo consultor, customizar las plantillas de consolidación de información, presentar plan al Directorio, hacer el despliegue del plan con el equipo y realizar un seguimiento riguroso para cerrar el pendiente en menos de 2 meses.
- e. Indicadores de gestión: establecer indicadores de gestión que permitan controlar las operaciones y lograr que las mejoras implementadas sean sostenibles en el tiempo.
 - Financiero - Presupuesto: seguimiento mensual al cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos por período (incluye seguimiento a ahorros comprometidos por iniciativa de eficiencia implementada durante el proyecto). Rolling forecast mensual e implementación de planes de acción ante desviaciones. Los indicadores que se plantean son: cumplimiento del presupuesto (%) y cumplimiento del ahorro comprometido (%).
 - Comercial - Cliente: seguimiento mensual al cumplimiento del itinerario comercial (puntualidad, frecuencia programadas vs

ejecutadas). Implementación de acciones correctivas ante desviaciones. Los indicadores que se plantean son: puntualidad en salidas (%) calculado como el cociente del número de salidas a tiempo entre el número de salidas totales y cumplimiento de frecuencias (%) calculado como el cociente del número de frecuencias ejecutadas entre el número de frecuencias programadas.

- Comercial - Clientes: seguimiento mensual al cumplimiento del estándar de servicio diferenciado (atención a bordo, funcionamiento de equipos de entretenimiento, alimentación). Implementación de acciones correctivas ante desviaciones. Los indicadores que se plantean son: nivel de satisfacción de los servicios a bordo (%) y errores en el funcionamiento de equipos a bordo (%) calculado como el cociente del número de viajes con mal funcionamiento de equipos entre el número total de viajes.
- Operaciones - Eficiencia Operacional: seguimiento mensual al cumplimiento y ejecución de garantías de los contratos de servicios; cumplimiento del plan de mantenimiento de flota; cumplimiento del plan de programación de buses, pilotos y servicio a bordo. Además de ello definir, implementar y monitorear proyectos de eficiencia dentro de cara área operativa. Implementación de acciones correctivas ante desviaciones. Los indicadores que se plantean son: el indicador que se plantea es el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo (%) calculado como el cociente entre las actividades realizadas a la fecha del cálculo del indicador entre el total de las actividades programadas.

3.6.5 Lectura del caso en sesión (5 minutos)

Al terminar la lectura del caso en sesión, el lector deberá ser capaz de comparar los planes de trabajo que propuso versus los implementados por la empresa consultora. Se propone realizar un comparativo rápido de las semejanzas y diferencias entre los planes de trabajo y orientas la discusión en torno a ellos.

3.6.6 Análisis de los frentes seleccionados por la consultora (10 minutos)

P: ¿Fue correcta la decisión de contratar a una empresa consultora? ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra?

R: el alumno deberá reflexionar sobre la decisión de ejecutar los cambios internamente o contratar a una empresa consultora para liderarlos. Los argumentos a favor y en contra pueden ser discutidos en torno a los criterios mostrados en la Figura 10.

Figura 10. Criterios a favor o en contra

Criterio	Interno	Externo
Rapidez del cambio: ¿qué tan rápido se podrían implementar los cambios?	Lento, debido a que la empresa viene trabajando por años con los mismos problemas.	Rápido, debido a que la empresa consultora tiene experiencia comprobada diseñando e implementando cambios relacionados a eficiencia operacional.
Impacto del cambio: ¿cuál sería el impacto de los cambios implementados?	Bajo, tendencia a realizar mejorar incrementales. Bajo, debido a la probabilidad de enfocarse en cambios menores que no muevan un indicador operacional clave.	Alto, tendencia a implementar re-diseño de modelos de operaciones en diversas industrias.
Aceptación de mejoras: ¿cuál sería el nivel de aceptación de las mejoras sugeridas?	Alto, debido a que son diseñadas e implementadas por el mismo equipo.	Alto, debido a que son diseñadas e implementadas por el equipo mixto empresa-consultora.
Aceptación proveedores: ¿cuál sería el nivel de aceptación del cambio de las reglas de juego?	Sin resistencia, debido están acostumbrados a renovaciones automáticas.	Resistencia media, debido a que después de muchos años se están cuestionando sus servicios con un nivel de detalle alto.
Económico: ¿cuál sería el nivel de inversión para implementar los cambios?	Bajo, debido a que el mismo equipo lideraría los cambios.	Medio - Alto, debido a que representa un costo adicional sobre la estructura actual con un mix fijo y variable.

Fuente: elaboración propia

En base al análisis de los argumentos a favor y en contra se concluye que fue correcta la decisión de contratar a la consultora debido a que, a pesar de representar una inversión mayor, se logra una mayor rapidez cambio de la situación de crisis que vive la empresa, mejores soluciones de rediseño.

3.6.7 Sigüientes pasos y conclusiones (5 minutos)

P: ¿Cuál debería ser el siguiente paso de la empresa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en cada caso?

R: el alumno deberá reflexionar entre las tres opciones de pasos a seguir detallados en el caso B y plantear, en base a su experiencia, las ventajas y desventajas de cada opción: ¿Deberían implementar la segunda fase del Proyecto Génesis? ¿Deberían crear una nueva Estructura Organizacional e Implementar un nuevo Modelo de Gobierno? ¿Deberían realizar el Planeamiento Estratégico de la Empresa? Ver Figura 11.

Figura 11. Ventajas y desventajas de alternativas

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Proyecto Génesis 2	*Rentabilizar aún más el negocio. *Rediseñar más procesos de la cadena de suministro.	*Requerir soporte externo (equipo actual no cuenta con las competencias para liderar los cambios).
Estructura Organizacional y Modelo de Gobierno	*Profesionalizar la empresa. *Eliminar la carga operativa del Directorio. *Incorporación de talento externo.	*Establecer una nueva estructura y modelo de gobierno sin repensar el plan estratégico de la empresa.
Planeamiento Estratégico	* Establecer el norte de la empresa teniendo en cuenta los cambios en el sector (sustitutos).	*No contar con el equipo de primera línea adecuado que aporte al proceso.
Estructura Organizacional y Modelo de Gobierno + Proyecto Génesis 2	*Profesionalizar la empresa incorporando talento externo. *Eliminar la carga operativa del Directorio. *Rentabilizar aún más el negocio de manera más económica al no contar con la consultora. *Nuevo equipo aporta know how específico de su área con lo que se puede potenciar la captura de resultados. *Rediseñar más procesos de la cadena de suministro más sostenibles en el tiempo.	*Establecer una nueva estructura y modelo de gobierno sin repensar el plan estratégico de la empresa. *Implementación de cambio no será tan rápida debido a la curva de aprendizaje del nuevo equipo.

Fuente: elaboración propia

En base al análisis de los argumentos a favor y en contra se concluye que la mejor alternativa es Proyecto Génesis 2 + Estructura Organizacional y Modelo de Gobierno debido a que representa una menor inversión vs la empresa consultora y se logra una adherencia y sostenibilidad mayor a las mejoras planteadas ya que son 100% de Transportes C&J y diseñadas por profesionales con mucha experiencia en su propia área.

BIBLIOGRAFÍA

- Buses interprovinciales más tecnológicos y seguros [suplemento]. (4 de julio de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/autos/buses-interprovinciales-mas-tecnologicos-y-seguros-1002277/m>
- Chasis. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Chasis>
- Cidatt: Indecopi creó oferta de buses de 10 años de antigüedad. (13 de diciembre de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/cidatt-indecopi-creo-oferta-buses-10-anos-antigüedad-206285>
- Hurtado, C. (26 de junio de 2017). Low Cost: Conoce la forma en que Cruz del Sur responderá al reto de las aerolíneas de bajo costo. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/conoce-forma-cruz-sur-respondera-reto-aerolineas-low-cost-437525>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2013). *Análisis del Mercado de Transporte Interprovincial de Pasajeros Vía Terrestre, con enfoque en la protección del consumidor* (Observatorio de Mercados, Año 7, N° 15, Diciembre 2013. PI-GEE- 03/1a) Recuperado de http://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4548/494_GEE_Obs-Mercados_7-15-dic2013_transp_interprov_pasajeros.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 21 de noviembre de 2012. Recuperado de https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/19071/1_0_3106.pdf
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2017). *Ránking de las Empresas de Transporte Terrestre de Pasajeros Regular, según Flota, Concesiones y*

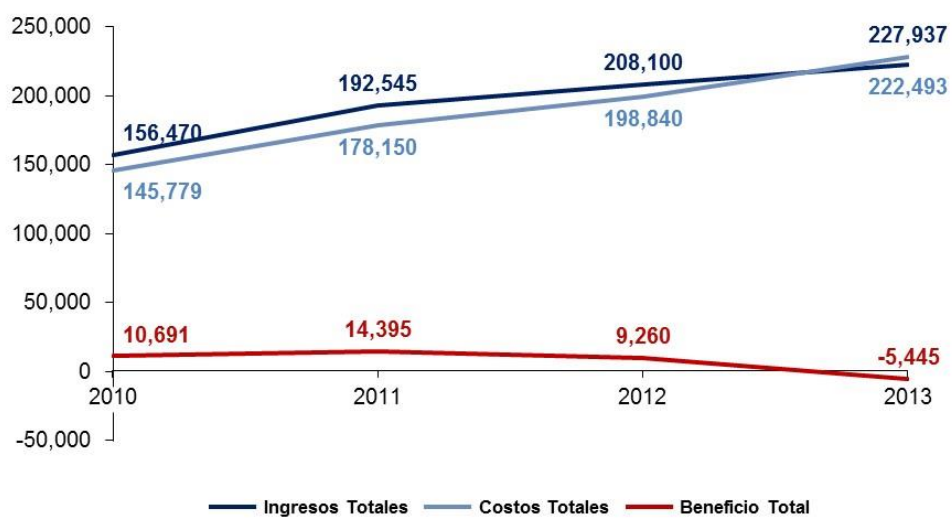
Frecuencias: 2017. Recuperado de
<http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Tipo de carrocería. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de
https://es.wikipedia.org/wiki/Tipo_de_carrocer%C3%ADa

ANEXOS

Anexo 1. Evolución de resultados C&J (S/. M)



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Autoridades del sector de transporte terrestre interprovincial de pasajeros en Perú

Autoridad Competente		Competencias
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)		- Dicta los reglamentos nacionales, interpreta los principios de transporte y tránsito terrestre, y vela porque se dicten las medidas necesarias para su cumplimiento. - Gestiona los servicios de transporte en el ámbito nacional y otorga concesiones, permisos o autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte bajo su ámbito de competencia. - Fiscaliza el cumplimiento de las normas sobre el servicio de transporte terrestre.
Gobiernos Sub nacionales	Gobiernos Regionales	- Tienen competencia normativa, de gestión y fiscalización en el ámbito regional del transporte. - Dictan normas complementarias a los dispositivos emitidos por el MTC, que son aplicables dentro de su jurisdicción. - En materia de tránsito, son competentes para emitir licencias de conducir.
	Municipalidades Provinciales	- Gestiona y fiscaliza los servicios de transporte en el ámbito provincial. - Dictan normas complementarias a los dispositivos emitidos por el MTC que son aplicables dentro de su jurisdicción. - En materia de tránsito, son competentes para regular, fiscalizar y sancionar a los infractores de las normas; también para señalizar las vías y emitir la licencia para conducir vehículos menores.
	Municipalidades Distritales	- Gestionan y fiscalizan el transporte en vehículos menores. - En materia de tránsito, son competentes para señalizar las vías que le corresponden (mototaxis y similares). - Tienen la facultad para establecer regímenes de gestión común de transporte y tránsito terrestre entre sí, en la medida que lo requieran.
Policía Nacional del Perú (PNP)		- Fiscaliza el cumplimiento de las normas de tránsito, brindando el apoyo de la fuerza pública a las autoridades competentes. Asimismo, presta apoyo a los concesionarios a cargo de la administración de infraestructura de transporte de uso público, cuando le sea requerido.
Superintendencia de Transportes Terrestres de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN)		- Norma, supervisa, fiscaliza y sanciona las actividades del transporte de personas, carga y mercancías en los ámbitos nacional e internacional, y las actividades vinculadas con el transporte de mercancías en el ámbito nacional.
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte Público (OSITRAN)		- Regula el comportamiento de los mercados y supervisa las condiciones de prestación del servicio de infraestructura de transporte de uso público, en beneficio de los usuarios, los inversionistas y del Estado, en el ámbito de su competencia.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)		- Supervisa el cumplimiento de las normas de Protección al Consumidor. - Vela por la permanencia de la idoneidad de los servicios y por la transparencia de la información que se brinde a los consumidores, sin perjuicio de las facultades de fiscalización y sanción que corresponden a las autoridades de transporte. - Aplica la legislación de acceso al mercado, libre y leal competencia, supervisión de la publicidad y demás normatividad del ámbito de su competencia.

Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2013)

Anexo 3. Análisis de 170 servicios de mantenimiento preventivos mayores

Porcentaje de cambio en mantenimientos preventivos mayores analizados (miles de kms)			
Repuesto / Pauta	250	500	750
Inyector bomba	0.05%	63%	0.06%
Bomba refrigerante	0.02%	91%	0.01%
Turbo compresor	22%	87%	72%
Bomba combustible	0.03%	89%	83%
Disco embrague	5%	9%	55%
Plato Opresor	0.01%	59%	64%
Rodillo de orquilla	0.02%	30%	80%
Cojinetes de embrague	99%	85%	51%
Compresor	0.02%	61%	0.02%
Válvula de rebose combustible	23%	94%	93%
Termostato	99%	94%	98%
Manguera intercooler	0.01%	45%	89%
Manguera Hidráulica C	5%	15%	53%
Manguera Hidráulica D	93%	70%	75%

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Indicador de ausentismo mensual pilotos y tripulantes 2014

Piloto interprovincial

	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14
Días Mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Días Laborables	27	24	26	26	27	25	27	26	26	27	25	27
% Ausentismo	2.7%	2.1%	2.5%	2.2%	2.9%	5.1%	4.9%	7.2%	5.6%	5.4%	6.8%	4.5%

Piloto internacional

	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14
Días Mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Días Laborables	27	24	26	26	27	25	27	26	26	27	25	27
% Ausentismo	0.3%	0.3%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.4%	0.5%	0.4%	0.5%	0.4%

Tripulantes

	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Set-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14
Días Mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Días Laborables	27	24	26	26	27	25	27	26	26	27	25	27
% Ausentismo	4.8%	4.1%	3.5%	4.0%	3.5%	4.7%	3.7%	5.2%	7.3%	6.3%	7.2%	5.4%

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Comparativo tarifas por concesión

PRODUCTO	CONCESIÓN	TARIFA S/. + IGV	COMENTARIO
CENA Ó ALMUERZO	LIMA	6.60	-
	AREQUIPA	6.60	-
	CHICLAYO	6.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	CUZCO	6.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	ICA	6.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	MOQUEGUA	6.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	PIURA	6.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	CAJAMARCA	6.01	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	CHIMBOTE	6.01	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	NAZCA	6.01	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	TACNA	6.01	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	HUANCAYO	5.92	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	HUARAZ	5.87	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
REFRIGERIO	LIMA	3.36	-
	AREQUIPA	3.36	-
	CHIMBOTE	3.35	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	ICA	3.29	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	NAZCA	3.50	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	AYACUCHO	3.48	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	HUANCAYO	3.48	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	HUARAZ	3.45	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
CENA & DESAYUNO TIPO 1	LIMA	8.86	-
	AREQUIPA	8.86	-
	CAJAMARCA	7.99	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	CHICLAYO	8.04	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	MOQUEGUA	8.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	PIURA	8.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	TACNA	8.05	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
CENA & DESAYUNO TIPO 2	LIMA	10.21	-
	AREQUIPA	10.21	-
	CHICLAYO	9.71	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes
	CUSCO	9.68	incluye alojamiento y alimentación Pilotos y Tripulantes

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Frentes de trabajo definidos en el diagnóstico 2014

Fase	Frente de Trabajo	Grado de Madurez (%)	Escenario Conservador (MM S/.)	Escenario Optimista (MM S/.)
Fase 1	Abastecimiento Estratégico	50%	2.1	5.9
Fase 1	Eficiencia estructuras organizacionales	50%	2.1	4.2
Fase 2	Eficiencia de combustible	25%	1.3	2.1
Fase 1	Dimensionamiento Pilotos, Tripulantes, Buses	25%	3.4	6.6
Fase 2	Gestión de flota	25%	N/V	N/V
Fase 1	Control del Negocio	25%	N/V	N/V
Fase 2	Proceso Comercial	25%	3.5	7.9
Fase 2	Planeamiento de Ventas y Operaciones	25%	N/V	N/V
Total			12.3	26.7

N/V: no valorizado

Grado de Madurez (%): nivel de desarrollo de la empresa comparado con un benchmark

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Comparativo: escenarios de ahorro diagnóstico 2014 vs ahorros capturados

Fase	Frente de Trabajo	Escenario Conservador (MM S/.)	Escenario Optimista (MM S/.)	Beneficio Capturado (MM S/.)
Fase 1	Abastecimiento Estratégico	2.1	5.9	5.0
Fase 1	Dimensionamiento Pilotos, Tripulantes, Buses	3.4	6.6	0.07
Fase 1	Control del Negocio	N/V	N/V	N/V
Nuevo frente	Mantenimiento / Licitación flota	N/V	N/V	4.6**
Total		5.5	12.5	9.7

N/V: no valorizado, ** beneficio a 5 años anualizado

Fuente: elaboración propia