

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

“Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C., Cusco, 2018”

Por:

Bach. Ruben Quispe Salazar

Asesor:

Lic. Edmundo Minaya Alegría

Lima, agosto de 2018

**DECLARACIÓN JURADA**  
**DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**


Yo, *Edmundo Minaya Alegría*, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación con el título **“Propuesta de Implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C. Cusco, 2018”**, constituye la memoria que presenta el Bachiller **Rubén Quispe Salazar** para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración y negocios internacionales, lo cual ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en la ciudad del Cusco, al 23 de agosto del año 2018.

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Edmundo Minaya Alegria

Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa  
R&T SITRAM S.A.C., Cusco, 2018

# INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

## JURADO CALIFICADOR



Lic. David Junior Aguilar Panduro

Presidente



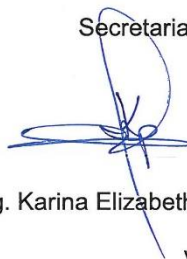
Lic. Felicidad Castillo Castillo

Vocal



Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo

Secretaria



Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto

Vocal



Lic. Edmundo Minaya Alegría

Asesor

Cusco, 23 de agosto de 2018

## **Dedicatoria**

A mi esposa que, en los diferentes momentos, es la ayuda idónea, y ser de motivación para mí.

A mis hijos, con quienes comparto momentos de estudio y soy referente para ellos.

A mis padres y hermanos que me dieron aliento para poner fuerza en los estudios profesionales.

## **Agradecimiento**

A Dios por poner en mí una medida de fe, gracia, y favor, que me concede la bendición de culminar mis estudios.

Este informe es producto de la experiencia del emprendimiento, y agradezco a cada una de las personas, empresas, que de una u otra forma han colaborado conmigo en el conocimiento del entorno empresarial.

A la Universidad Peruana Unión y a cada uno de los docentes y asesores, quienes impartieron en mí valores, y conocimientos académicos.

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de figuras.....	x
Índice de cuadros.....	xi
Índice de tablas.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Capítulo I Contexto profesional .....	13
1.1 Trayectoria profesional .....	13
1.2 Contexto de la experiencia.....	14
1.2.1 Datos generales de la empresa .....	14
1.2.2 Experiencia profesional realizada.....	17
Capitulo II El problema .....	19
2.1 Identificación del problema.....	19
2.2 Objetivos.....	20
2.2.1 Objetivo general.....	20
2.2.2 Objetivos específicos.....	20
2.3 Justificación .....	20
2.4 Presuposición filosófica .....	21
Capitulo III Revisión de la literatura .....	22
3.1 Antecedentes de la investigación.....	22
3.1.1 Antecedentes internacionales.....	22
3.1.2 Antecedentes nacionales .....	24
3.2 Fundamentos teóricos.....	27
3.2.1 Origen de las alianzas estratégicas.....	27
3.2.2 Estrategia Competitiva .....	28

3.2.3	Según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	29
3.2.4	El triángulo estratégico. (Las 3cs de Kenichi Ohmae).....	34
3.2.5	Las empresas al momento de unirse.....	35
3.2.6	La estrategia y el balanced scorecard ( BSC.).....	36
Capítulo IV Marco metodológico .....		38
4.1	Método para el abordaje de la experiencia .....	38
4.2	Lugar de ejecución y temporalidad .....	38
4.3	Población y muestra de la empresa .....	38
4.4	Operacionalización de la temática abordada.....	39
4.5	Desarrollo de la temática abordada .....	40
Capítulo V Resultados .....		41
5.1	Resultados descriptivos.....	41
5.1.1	Diagnóstico.....	41
5.1.2	Elaboración del análisis FODA.....	41
5.1.3	Evaluación situacional.....	44
5.1.4	Análisis de ventas por periodo.....	46
5.2	Propuesta de implementación de alianzas estratégicas .....	47
5.3	Propuesta de implementación de alianzas estratégicas según la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	49
5.3.1	Alternancia empresarial.....	52
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones.....		53
6.1	Conclusiones.....	53
6.2	Recomendaciones .....	53
Referencias.....		55
ANEXOS .....		57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Funciones.....	17
<i>Figura 2.</i> Alianzas estratégicas. ....	36
<i>Figura 3.</i> Vinculos entre empresas.....	37



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Constancia de revisión lingüística .....	57
---	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	44
Tabla 2 .....	45
Tabla 3 .....	46
Tabla 4 .....	47

## Resumen

El presente informe tiene como objetivo proponer el establecimiento de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C; teniendo como referencia las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2016) que nos demuestra el entorno del mercado competitivo. Para el desarrollo de la propuesta se realizó un diagnóstico situacional de la organización a través del análisis FODA. Luego se analizaron las tendencias macroeconómicas como el Producto Bruto Interno (PBI) tomando en cuenta los años anteriores desde el año 2010 al 2017, los ingresos de la empresa de los años, 2013 al 2017 y finalmente se hizo un diagnóstico de ingresos del ejercicio 2017 y 2018. Con la experiencia, concluimos que la propuesta de alianzas estratégicas y el análisis de nuevos contratos establecidos con empresas aliadas nos permitirán fortalecer de mejor manera la competitividad de la empresa R&T SITRAM S.A.C y obtener contratos con mayores dividendos y menores costos. Las alianzas estratégicas nos llevarán a obtener mejores resultados, mayor experiencia y crecer como empresa.

**Palabras Claves:** Alianzas estratégicas, implementación.

## **Abstract**

The objective of this report is to establish strategic alliances for the company R & T SITRAM S.A.C; having as reference the five competitive forces of Michael Porter (2016) that shows us the competitive market environment.

For the implementation of the proposal, a situational diagnosis of the organization was made through the SWOT analysis. Then, macroeconomic trends were analyzed, such as the Gross Domestic Product (GDP) taking into account the previous years from 2010 to 2017, the company's income for the years, 2013 to 2017, and finally a diagnosis was made of income for the year 2017 and 2018.

With the experience, we conclude that the proposal of strategic alliances and the analysis of new contracts established with allied companies will allow us to better strengthen the competitiveness of the R & T SITRAM S.A.C company and obtain contracts with higher dividends and lower costs. Strategic alliances will lead us to obtain better results, more experience and grow as a company.

**Key words:** Strategic alliances, implementation.

## **Capítulo I Contexto profesional**

### **1.1 Trayectoria profesional**

En el año 2013 me inicié en la empresa R&T SITRAM S.A.C. como administrador. Con una visión de crecimiento empresarial llevé al equipo de trabajo al desarrollo de una mejor actividad de transporte de carga. En la misma empresa ejecuté el planeamiento estratégico de la organización, buscando el compromiso organizacional y la toma de decisiones. Con ese objetivo, realicé un análisis de mercado, la visión, misión de la empresa, las metas, los objetivos y los valores.

Ese mismo año, gestioné convenios con la empresa R&J Interoceánica S.A.C. para realizar trabajos en la minera las Bambas, por intermedio de las empresas constructoras Graña y Montero, y Unicon.

En el 2014 gestioné certificaciones con empresas certificadoras como MEGA Certificaciones para tener acceso a la lista de proveedores de RANSA.

En el 2015 ascendí a la gerencia de la empresa y participé en la creación de la Asociación de Empresarios de Transporte de Carga del Cusco UTEC.S.A. (Unión de Transportistas y Empresarios del Cusco). En esta empresa nos dedicamos al transporte de tubería de Matarani a Kiteni, La Convención para el gaseoducto sur peruano.

En el 2016, formé parte del directorio de la empresa UTEC.S.A. Allí gestionamos el proceso de pagos atrasados de parte de la empresa MIQ LOGISTICS.

En el año 2017 gestioné proyectos de trabajo, con empresas exportadoras de madera como Zhang Hermanos, Maderyja y Nature.

En el año 2018 hice convenios con la empresa exportadora de alimentos ALISUR S.A.C, con quienes seguimos trabajando hasta el momento.

## **1.2 Contexto de la experiencia**

En el año 2013 inicié mis funciones en la empresa R&T SITRAM SAC, como un emprendimiento empresarial en el rubro de transporte de carga pesada por carretera. Analizando el contexto de movimiento nacional de proyectos de envergadura que el estado realiza con empresas público-privadas nos animamos a incursionar en este rubro. En esta etapa trabajamos con empresas como GyM. Grupo Graña y Montero, R&J. Interoceánica S.A.C, Unicon junto con empresas constructoras que tenían a su cargo diferentes labores de construcción, en la implementación de la minera Las Bambas. También trabajamos en el transporte de tuberías para el gaseoducto sur peruano con la empresa MIQ Logistics.

### **1.2.1 Datos generales de la empresa**

Servicios Integrales de Transportes y Maquinarias Sociedad Anónima Cerrada "R&T SITRAM" S. A. C.", con RUC. 20564009157, es una organización especializada en el servicio de transporte de carga en el sur del Perú y a nivel nacional, en la actividad comercial, minera, de energía y construcción. Para ello contamos con vehículos modernos de 30 toneladas métricas, totalmente equipados, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes. Nuestra empresa fue fundada el año 2013 y actualmente está ubicada en APV. Pícol Orconpujio G-4, del Distrito de San Jerónimo, Provincia y Departamento de Cusco.

### **1.2.1.1 Definición de la empresa y el mercado**

La empresa brinda servicio de transporte pesado a nivel nacional. Actualmente está presente en cuatro regiones del país: Lima, Arequipa, Cusco y Apurímac.

Nuestro mercado objetivo está constituido por las empresas constructoras que realizan proyectos de inversión pública y privada a nivel nacional.

### **1.2.1.2 Razón social**

Nuestra razón social empresarial es "R&T servicios integrales de transporte y maquinarias S.A.C. y su abreviatura es R&T SITRAMS.A.C.

### **1.2.1.3 Visión**

Al año 2023 ser la empresa líder de Transporte de carga pesada y en general a nivel del sur del país, brindando un eficiente servicio y cumpliendo con los estándares requeridos por nuestros clientes, para así contribuir al desarrollo del país.

### **1.2.1.4 Misión**

Somos una empresa de transporte logístico en el mercado nacional, dedicada a prestar un eficiente servicio de calidad y a su vez generar un ambiente seguro para nuestros clientes y colaboradores.

### **1.2.1.5 Objetivos.**

#### **1.2.1.5.1 Objetivo general**

Liderar el transporte de carga pesada en la región sur, con un enfoque de crecimiento a nivel nacional.

#### **1.2.1.5.2 Objetivos específicos.**

- Incrementar la participación en el rubro de transporte en un 30% en la región sur y 10% a nivel nacional.
- Mejorar la cobertura del servicio a nivel nacional.
- Implementar estrategias de prevención que permitan cumplir con los tiempos de entrega.

### **1.2.1.6 Valores.**

Nuestros valores en la empresa son:

- **Responsabilidad:** En nuestra empresa contamos con el compromiso voluntario y activo de los colaboradores para el desarrollo sostenible de la empresa.
- **Puntualidad:** En nuestra empresa la puntualidad es un factor muy importante en la prestación de servicios logísticos.
- **Honestidad:** Se basa en la honradez y la conducta transparente y recta de la organización.
- **Confianza:** La confianza está ligada al trabajo en equipo donde todos comparten un mismo objetivo organizacional.



➤ **Integridad:** Somos un grupo empresarial con una visión emprendedora.

### 1.2.1.7 Organización.

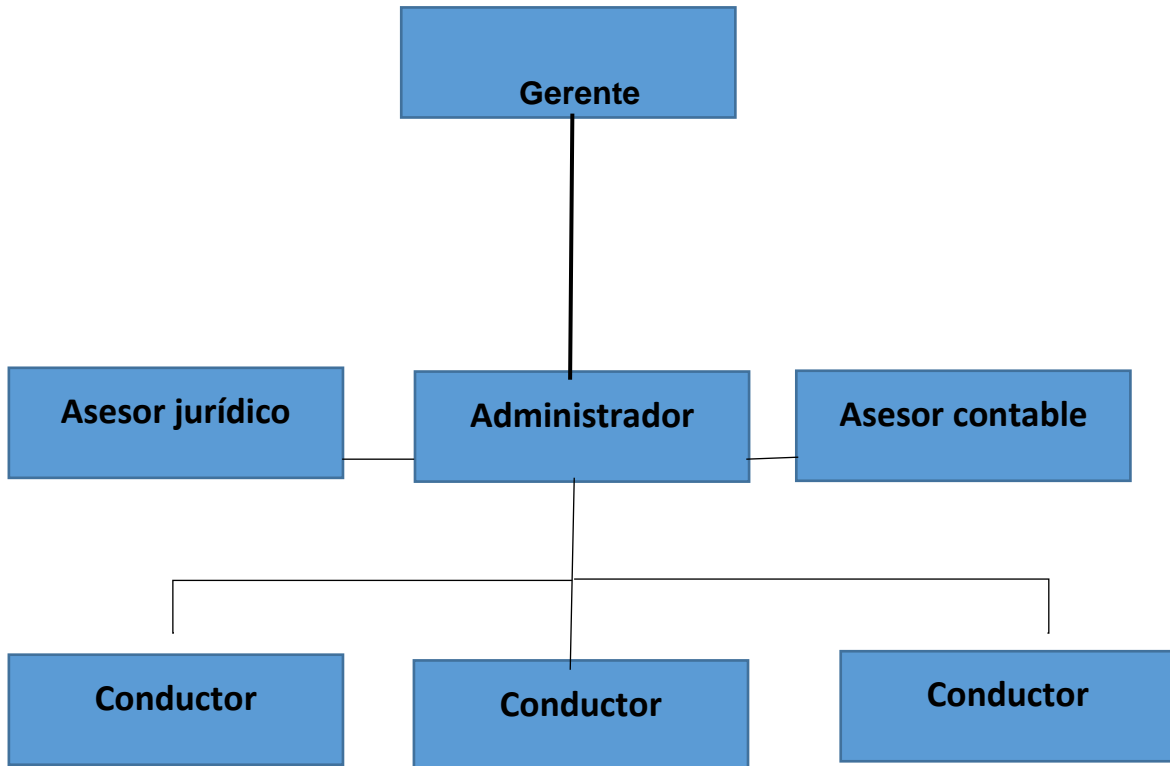


Figura 1. Organigrama de Funciones

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.2 Experiencia profesional realizada.

En el año 2013, como administrador de la empresa R&T SITRAM SAC logré que la empresa entrase al mercado de transporte de carga pesada. Para este fin se hizo convenios de trabajo con los gerentes de la empresa R&J Interoceánica S.A.C. De esta manera ingresamos a diferentes organizaciones generadoras de movimiento de carga como Graña y Montero (GyM) y ayudamos en la implementación de la minera las Bambas.

También realizamos alianzas con la empresa UTEC.S.A. y en conjunto trabajamos con la empresa MIG Logistics en el transporte de tubería para el gaseoducto sur peruano.

En el 2013, 2014 logramos homologarnos para trabajar con RANSA y MIQ Logitics y obtuvimos la certificación a través de empresas especializadas en el rubro como MEGA Certificaciones. Estos documentos son importantes para la realización de trabajos con esas empresas.

Con la idea de expandir la empresa realizamos el análisis de las tendencias macroeconómicas y microeconómicas, comerciales, financieros y de flujo de carga y tomamos decisiones que garanticen nuestra expansión.

En ese camino, identificamos las oportunidades que se presentaban en las diferentes tendencias antes mencionadas para posteriormente ser ejecutadas.

## **Capitulo II El problema**

### **2.1 Identificación del problema**

#### **Descripción del problema**

En el año 2013, el movimiento económico del país se situaba en sus puntos más altos (5.02 %) y con proyección de mayor crecimiento para el año 2014. Pero debido a los cambios de gobierno y a la corrupción, la economía nacional descendió de forma inesperada a un 2.5 % para el año 2017.

Esta baja de los índices de la economía nacional dio lugar a la paralización de grandes proyectos, paralización del movimiento comercial y, por ende, un bajo movimiento en el transporte de carga a nivel nacional.

Nuestra empresa R&T SITRAM S.A.C. se vio afectada por el bajo movimiento de transporte de carga, provocando una ruptura de alianzas con otras empresas, la baja rentabilidad, la falta de solvencia económica, despido de trabajadores, metas y objetivos paralizados etc.

#### **Problema general**

¿De qué manera las alianzas estratégicas fortalecen la competitividad de la empresa R&T SITRAM S.A.C. de la ciudad del Cusco en el año 2018?

#### **Problemas específicos.**

- a) ¿Cómo establecer estrategias adecuadas para entablar alianzas estratégicas con empresas aliadas y así fortalecer la competitividad de la empresa R&T SITRAM S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las empresas generadoras de carga para realizar alianzas estratégicas?

- c) ¿De qué manera proponer políticas que rijan los acuerdos con estas empresas?

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general.**

Proponer la implementación de nuevas alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa R&T SITRAM S.A.C. de la ciudad del Cusco en el año, 2018.

### **2.2.2 Objetivos específicos.**

- a) Establecer estrategias para el desarrollo de contratos con empresas aliadas para determinar y fortalecer la competitividad de la empresa R&T SITRAM S.A.C
- b) Identificar empresas generadoras de carga para realizar alianzas estratégicas con la empresa R&T SITRAM S.A.C.
- c) Proponer políticas o lineamientos que rijan los acuerdos de alianzas con las empresas de transporte de carga pesada de la ciudad del Cusco a fin de lograr acuerdos.

## **2.3 Justificación**

Con la implementación de alianzas estratégicas se podrá lograr la ejecución de las metas y objetivos planificados, según la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter (2016), en la empresa R&T SITRAM S.A.C. Esto

permitirá un crecimiento en la gestión de alianzas para el desarrollo organizacional y la obtención de mayores dividendos económicos.

Este trabajo muestra las características necesarias para el fortalecimiento de estas alianzas y características desfavorables para tomar decisiones correctivas. El proyecto **“Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C. en el año 2018”** tiene la finalidad de contribuir al desarrollo de la empresa R&T SITRAM S.A.C. buscando nuevas perspectivas estratégicas de alianzas que aporten el fortalecimiento mediante la Teoría de alianzas según los diferentes autores ya mencionados.

#### **2.4 Presuposición filosófica**

Las organizaciones empresariales forman parte importante en el desarrollo social, familiar y del estado, por cuanto es de necesidad contar con personas idóneas para la dirección de las organizaciones, con principios, valores, que fundamenten el desarrollo personal y organizacional.

En Corintios 4: 2. “se requiere que los administradores que cada uno sea hallado fiel”. En esta cita, el autor del texto nos insta a ser de influencia en el cumplimiento de las actividades en las diferentes áreas de la organización. La importancia del concepto de fidelidad es capital para el buen funcionamiento de una empresa.

## Capítulo III Revisión de la literatura

### 3.1 Antecedentes de la investigación

#### 3.1.1 Antecedentes internacionales

Pérez Martínez (1998) realizó una investigación que tiene como título “*Alianzas estratégicas de las empresas*”, donde estructura una metodología con los pasos necesarios para realizar una alianza estratégica y mostrar un panorama claro desde el punto de vista tecnológico, legal y financiero. El autor también habla sobre los beneficios e implicaciones de las alianzas estratégicas de las empresas, como oportunidad de negocio y como estrategia competitiva. Pérez Martínez pretende expresar de manera objetiva y metódica las consideraciones que deben tener los empresarios, para así poder facilitar el análisis y la toma de decisiones con respecto a esta alternativa de crecimiento, que nos ofrece el mundo de los negocios. La metodología consiste en analizar detalladamente los casos reales de empresas que han incursionado en alianzas de negocios, y encontrar en ellas los puntos comunes que nos conduzcan a la generación de principios.

La principal conclusión es que las Alianzas Estratégicas son una opción para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de las empresas, con la premisa de que cada socio contribuye con sus fortalezas para que el todo sea altamente competitivo:

- Abaratan los costos para ambas partes de la asociación
- Disminuyen el riesgo financiero al compartir las inversiones
- Facilitan el acceso a los mercados
- Elevan el nivel competitivo al combinarse Recursos Humanos y Tecnología

➤ Disminuyen los tiempos

Por otra parte, es importante mencionar que para el autor el factor más importante en el proceso de formación de alianzas estratégicas es la elección del socio.

Camargo Mireles (2011) muestra que las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, el autor de este trabajo pretende, en primer lugar, realizar una revisión, con espíritu integrador, de los estudios teóricos y empíricos más importantes sobre el desempeño de las alianzas. En segundo lugar, presenta un modelo donde se identifiquen los factores determinantes del éxito de una alianza y establecer la utilidad real de dicho modelo aplicándolo a un tipo concreto de alianza estratégica existente en México: la empresa integradora (EI).

Para la investigación, el autor señala que se seleccionaron las empresas integradoras de México, ya que el directorio de empresas integradoras se incluye a un poco más de mil de estas empresas y contiene datos útiles para la investigación. La fuente de información para la selección de los casos de estudio fue esa base de datos.

El autor concluye que, para cumplir con el primero de los objetivos planteados, se ha inventariado y sintetizado lo más relevante del discurso científico sobre el desempeño de los acuerdos de colaboración proveniente de las disciplinas

de la estrategia y del comportamiento organizacional y de las ciencias económicas y sociales en el periodo 1985-2010. Para lograr el segundo objetivo, que fue explorar los factores determinantes del desempeño de las asociaciones, se desarrolló y comprobó empíricamente un marco de trabajo conceptual integral que incluye los contenidos conocidos hasta la fecha, debidamente estructurados y relacionados.

El marco de trabajo propuesto permitirá asociar las diferentes corrientes de investigación sobre el desempeño de las asociaciones e identificar los componentes clave para intentar lograr un consenso entre los académicos. Se propone un tipo concreto de alianza como unidad de análisis, en este caso la empresa integradora mexicana, y se relaciona su desempeño a la luz de la percepción del nivel de satisfacción del directivo principal con los factores identificados.

### **3.1.2 Antecedentes nacionales**

Tomaylla & Zumaeta (2018) en su investigación *Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su Influencia en la Exportación de Paltas en Perú - Periodo 2000-2017*, para optar al Título de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima, Perú tiene como objetivo general analizar si contar con alianzas estratégicas en los mercado internacionales, contribuye en la exportación de paltas peruanas, periodo 2000 – 2017 y como objetivos específicos: determinar si contar con un aliado comercial en el mercado internacional contribuye en la exportación de paltas peruanas, periodo 2000 - 2017. Analizar si la cobertura de mercado del aliado comercial contribuye



en la exportación de paltas peruanas, periodo 2000 - 2017. Determinar en qué medida el que el aliado comercial maneje varios productos contribuye en la exportación de paltas peruanas, periodo 2000-2017.

Los autores de este trabajo de investigación se basaron en una metodología cualitativa debido a que es una investigación interpretativa y se basa en recolección de información relevante, que se interpreta a través de la descripción, la observación y análisis. Como conclusión de esta tesis, los autores proponen lo siguiente:

Con respecto a la evolución de la comercialización de palta, el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido, ubicándose hoy en día como el tercer país exportador de palta en el ranking mundial. Perú, además es el país que ha presentado el mayor crecimiento promedio durante el periodo 2001- 2016, con un 37.10%. Perú compite principalmente con México y Países bajos. Además, nuestro país presenta una ventaja frente a otros de sus competidores como Chile, Israel y Colombia, ya que nuestra campaña abarca más meses y podemos abastecer más tiempo durante el año. Los principales destinos de las exportaciones de palta peruana son: Países Bajos, EEUU y España. Asimismo, destacar que China se está perfilando a ser en los próximos años unos de los principales países importadores de palta peruana, ya que sólo del 2016 al 2017 ha presentado un incremento en su importación de palta peruana de 185.46%. Es por ello que, las entidades responsables de promover la comercialización de palta peruana como PROMPERU y ProHass, han realizado proyectos y programa para educar al consumidor chino. La iniciativa también se aplicará para los próximos mercados como Corea, Nueva Zelanda, India y Australia.

Velázquez Salazar (2017) en su investigación *El control como factor determinante de éxito para las alianzas estratégicas*, propone, desde la perspectiva del Gerente, maximizar el corto plazo a pesar de conocer la importancia del largo plazo, para la viabilidad de la organización. En este sentido, la formación, formulación y formalización de alianzas forma parte fundamental de las obligaciones diarias que debe enfrentar para el logro de sus metas.

Es así que las alianzas con los proveedores tienen una orientación de aseguramiento del suministro, mientras que las alianzas con los clientes están orientadas a confirmar la demanda.

La falta control de las alianzas estratégicas en las relaciones de la empresa podría generar pérdidas de valor difíciles de calcular, al no tomar en cuenta las particularidades de cada una en perspectivas de, por ejemplo: plazos (largo / corto plazo), volúmenes (relevantes / pequeños), importancia (decisiva / marginal), oportunidad (permanentes / eventuales), poder de negociación (mayor / menor), formalización (contrato / palabra).

Estas alianzas deben funcionar en un marco expresado explícita o implícitamente en las políticas y estrategias de la empresa, hoy llamado Gobierno Corporativo. Esta figura empresarial define los límites dentro de los cuales se establecen los acuerdos que van a cimentar la alianza estratégica, teniendo el propósito de lograr el cumplimiento de los términos en los que se da la alianza.

Entonces, si tenemos una Alianza Estratégica constituida sobre una plataforma pre acordado, con Factores Críticos de Éxito claramente identificados, el siguiente paso será definir ¿cómo los miembros de la Alianza Estratégica harán el seguimiento a estos Factores? Por diversas razones las empresas optan por

establecer controles que van desde la ausencia de control (Confianza) al reporte permanente (Control).

Para entender los motivos que conducen a las firmas a definir el grado de confianza / control a la Alianza Estratégica debemos considerar, entre otros: (i) Prácticos, ya que el control perjudicaría/alentaría la operación (ii) Confidenciales, al incorporar información sensible/necesaria para alguno de los miembros de la Alianza (iii) Contractuales, al estar definidos/no expresados en el acuerdo. La tecnología, la sensibilidad del producto a la volatilidad del precio, las características de la demanda y la personalidad de las empresas determinarán hacia qué lado se inclinan sus procesos de Control.

## **3.2 Fundamentos teóricos**

### **3.2.1 Origen de las alianzas estratégicas**

La apertura de nuevas formas estratégicas de fusión, negociación e implementación han creado fuerzas combinadas de empresas para realizar determinadas acciones, que conllevan a ser más competitivas y buscar el posicionamiento en el ámbito empresarial.

Una alianza estratégica es el “Nombre dado a los acuerdos de cooperación inter empresarial que han proliferado en el mundo occidental, sobre todo en los Estados Unidos de América, a partir de comienzos de la década de 1980. Las alianzas o acuerdos de cooperación entre las empresas tienen lejanos antecedentes históricos; su frecuencia se acrecienta durante la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX y, en general, después de la Segunda Guerra Mundial” (Economía, 2009).

### **3.2.1.1 Alianzas estratégicas**

Es la unión de dos o más organizaciones con fines de cooperación, aporte, interacción, comunicación para el logro de objetivos particulares y conjuntos, utilizando medios estratégicos por los cuales lleguen a cumplir las metas planificadas, con la división de poderes y el compromiso del éxito de la alianza.

### **3.2.1.2 Cooperación de alianzas**

Es el conjunto de trabajo colaborativo entre dos o más organizaciones participantes en una determinada acción de trabajo, con un objetivo común: el cumplimiento de condiciones y responsabilidades de cada socio, asumiendo los roles y riesgos, así como elevar sus recursos y alcanzar mayores resultados.

### **3.2.1.3 Planificación de alianzas estratégicas**

Con la planificación identificaremos los puntos que estamos dispuestos a integrar con la organización aliada, de tal manera que podamos demostrar nuestras fortalezas y debilidades.

### **3.2.1.4 Control de alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas implican el control de los diferentes aspectos de la organización, como el uso de activos y los recursos de los integrantes de la alianza, para el cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos por acuerdo mutuo.

## **3.2.2 Estrategia Competitiva**

Las estrategias son guías fundamentales en el desarrollo corporativo empresarial, con visión a largo plazo, para alcanzar metas y objetivos en diferentes proyectos que la empresa constituye como planes estratégicos.

Podemos dar un concepto de estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (WikiEOI.es, 2012).

Por consiguiente, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo” (WikiEOI.es, 2012).

### **3.2.3 Según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.**

El aporte del conocimiento, mediante el análisis estratégico que nos concede Michael Porter (2016) en las cinco fuerzas competitivas, crea una expectativa favorable para el análisis del entorno competitivo empresarial.

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si ésta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina

de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter E, 2016, pág. 31).

La localización de las organizaciones empresariales en un sector determinado, es un factor principal que genera competencia, y a su vez la rivalidad en competidores del mismo rubro, por la lucha del posicionamiento en el mercado, la fidelización de clientes, y la competencia de precios.

La rivalidad en los mercados es buena para los consumidores. Obliga a las empresas a proporcionar un servicio de calidad superior o simplemente se enfrentarán a la ruina financiera. La teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo para la gestión empresarial y para la gestión económica que se enfoca en la rivalidad entre las empresas en un mercado específico. Al igual que el análisis de la cadena de valor y el análisis FODA, este modelo es útil para la planificación estratégica de la empresa (Riquelme, s.f.).

### ***3.2.3.1 La función estratégica de las cinco fuerzas de Porter***

Esta función estratégica da a conocer las principales posibilidades que determinan la rivalidad o las condiciones de competencia entre las organizaciones.

Los administradores deben establecer estrategias, para llegar a ser competitivos con la reducción de costos y con la creación de nuevos servicios.

Así mismo se afirma que, “es una manera muy racional para los gerentes para tomar decisiones, y los diferentes tipos de empresas tendrán entonces diferentes enfoques de marketing para determinados mercados” (Riquelme, s.f.).

Los Principales aportes de Michael Porter son:

**a) Fuerzas que moldean la competencia**

El análisis del contexto empresarial incide directamente en el funcionamiento interno de las organizaciones, creando frecuentemente nuevas estrategias para el logro de sus resultados.

Un buen análisis de un sector en concreto presta rigurosa atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Un primer paso consiste en comprender el horizonte de tiempo adecuado. Una de las tareas más importantes del análisis sectorial es saber distinguir los cambios temporales o cíclicos de los cambios estructurales. Una guía óptima para conocer el horizonte de tiempo adecuado es observar el ciclo empresarial entero para esa industria en concreto. (Porter E, 2016, pág. 33).

**b) Amenaza de entrada**

Las amenazas de entrada de un competidor nuevo cambian el ambiente competitivo de la empresa y afectan directamente en los ingresos de la empresa, por la competencia en el nivel de ventas se reducirán los costos de marketing se incrementarán lo que implica una seria amenaza.

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad, que es lo que hizo Pepsi cuando entró en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a

ofrecer navegadores de Internet y lo que hizo Apple cuando se incorporó al negocio de las distribuidoras musicales (Porter E, 2016, pág. 37).

**c) La influencia de los proveedores**

Las organizaciones crean su círculo de trabajo con proveedores para producir productos o servicios, los cuales se relacionan en un determinado mercado, pueden ser comprador o vendedor para realizar el poder de negociación.

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales subiendo los precios de los sistemas operativos (Porter E, 2016, pág. 43).

**d) La influencia de los compradores**

La influencia de las empresas para mostrar al público que confían en ellas es muy importante. Es una forma de mostrar al consumidor, las condiciones de atención, servicio, para la decisión de compra de los clientes potenciales. Está condicionada al trato de los trabajadores, de las políticas internas de las organizaciones para la atención de los clientes, que son ellos los que pueden generar recomendaciones a otros, y crea una imagen empresarial.



La empresa de estar a la expectativa de lo que requiere el cliente que permita fidelizar al cliente.

Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios” (Porter E, 2016, pág. 44).

#### **e) La amenaza de los sustitutos**

Son productos sustitutos, aquellos productos o servicios que generan competencia que son similar o igual al producto o servicio ofrecido por una empresa, para la empresa es necesario crear valor agregado a los productos o servicios prestados al cliente.

Las organizaciones están cada vez con la amenaza de productos sustitutos, lo cual requiere la atención permanente para hacer frente a la competencia.

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio. El correo electrónico es sustitutivo del correo urgente. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o

directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Por ejemplo, los productos y servicios de jardinería se ven amenazados cuando los bloques multifamiliares de las zonas urbanas sustituyen a las casas unifamiliares en los barrios residenciales (Porter E, 2016, pág. 47).

#### **f) Rivalidad entre competidores**

La rivalidad en una empresa se forma cuando las organizaciones luchan en el posicionamiento empresarial en un determinado mercado, utilizando estrategias y tácticas para ser más competitivas, por la presión que genera la rivalidad.

Porter, E (2016) nos menciona que:

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo (pág. 48).

#### **3.2.4 El triángulo estratégico. (Las 3cs de Kenichi Ohmae)**

Esta teoría determina el enfoque en tres aspectos relevantes, en el círculo empresarial, los clientes, y los competidores potenciales generalmente del mismo rubro.

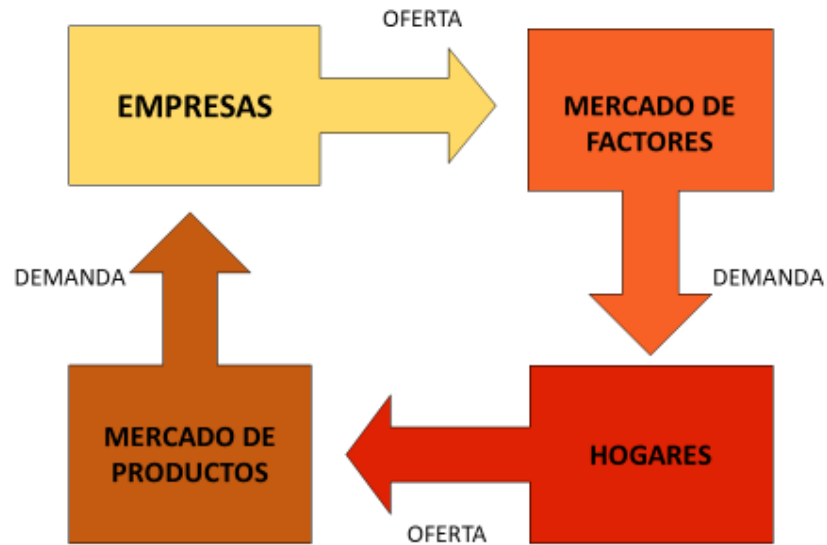
Esta teoría, determina que cualquier estrategia empresarial debe tener en cuenta tres factores principales, la propia empresa, el cliente y la competencia de modo que el empresario consiga un desarrollo superior de su negocio en

relación a sus competidores combinando de un modo adecuado los puntos clave de su entidad (los llamados Factores Clave de Éxito) con las necesidades de los clientes en un mercado claramente definido con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible (Alonso, 2004).

### **3.2.5 Las empresas al momento de unirse**

Lo que las empresas buscan:

- a) Acceso de las empresas a nuevos mercados.** Es pertinente que, al querer introducir productos en un nuevo mercado, las empresas de mayor tamaño busquen asociarse generalmente con empresas que conozcan el mercado, la cultura, los diferentes segmentos de mercado, los aspectos climatológicos etc. para introducir y expender sus productos.
- b) Aprovechamiento de tecnología en las empresas.** Las organizaciones se unen para mejorar sus procesos de producción y servicio, por medio de alianzas con empresas que tengan mayor tecnología de información con clientes potenciales, para incrementar el conocimiento tecnológico.
- c) Minimizar riesgos.** Las empresas se unen con la finalidad de minimizar los riesgos en inversiones, en creación de productos nuevos, capacitaciones etc.



*Figura 2. Alianzas estratégicas.*

Fuente: Elaboración Propia

### **3.2.6 La estrategia y el balanced scorecard ( BSC.)**

La formulación de estrategias empresariales debe contemplar con indicadores, metas y objetivos definidos, para el cumplimiento en un determinado lapso de tiempo, con la aplicación del instrumento de medición como el balanced scorecard (BSC), también conocido como tablero de comando o cuadro de mando integral, es la herramienta que permite una ejecución sistemática y en el corto plazo de la estrategia empresarial, es importante que la estrategia empresarial sea bien

formulada, pues ello hará posible una correcta asignación de los recursos de la organización (Comando, 2017).

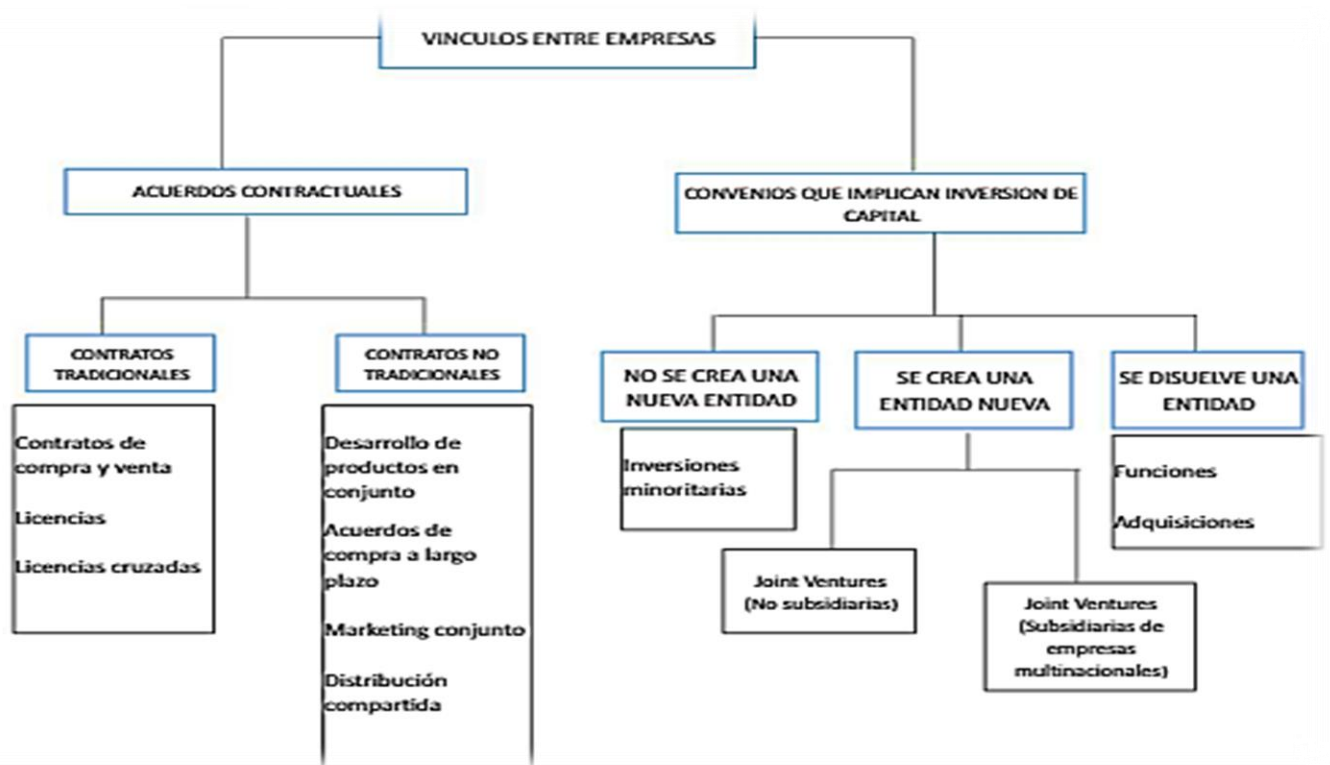


Figura 3. Vínculos entre empresas.

Fuente: Parraga Lozano & Sepúlveda (2004)

## **Capítulo IV Marco metodológico**

### **4.1 Método para el abordaje de la experiencia**

El presente informe es de nivel descriptivo y propositivo porque la experiencia se realiza con el fin de incrementar el nivel competitivo de la organización y lograr alianzas estratégicas.

### **4.2 Lugar de ejecución y temporalidad**

El trabajo se ejecuta en la empresa R&T SITRAM S.A.C., en la dirección APV. Pícol Orconpujio G-4, del distrito de San Jerónimo de la ciudad del Cusco.

Para la realización de la propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C. se tomó en cuenta el periodo del año 2018.

### **4.3 Población y muestra de la empresa**

Los colaboradores de la empresa R&T SITRAM S.A.C. que cuenta con once trabajadores y la unidad de estudio el cual es la propia empresa.

#### 4.4 Operacionalización de la temática abordada

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Alianzas estratégicas	Cooperación de alianzas	Planificación de alianzas estratégicas
		Control de alianzas estratégicas
La teoría de alianzas	La teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2016)	Competidores potenciales (Barreras)
		Proveedores (Poder de negociación)
		Consumidores (Poder de negociación)
		Sustitutos (Presión).
		Rivalidad entre los competidores.
Propuesta	Proponer la implementación de alianzas estratégicas.	

#### **4.5 Desarrollo de la temática abordada**

Para desarrollo del presente informe, como primer paso se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, teniendo como referencia el periodo 2017, el mismo que refleja el bajo nivel de ventas, rentabilidad mínima, término de contratos con clientes estratégicos, entre otros.

Para lo cual se propone alianzas estratégicas para de esta manera lograr competitividad y el posicionamiento en el mercado de la empresa R&T SITRAM S.A.C, asegurando el éxito y crecimiento de la organización, por lo tanto, la satisfacción de sus clientes internos y externos.



## **Capítulo V Resultados**

### **5.1 Resultados descriptivos**

En la actualidad, las organizaciones buscan el liderazgo empresarial, para lo cual deben ser competitivos en los diferentes aspectos comerciales, y así lograr el posicionamiento en el mercado.

Para fortalecer la competitividad de la empresa R&T SITRAM S.A.C. se propone la implementación de nuevas alianzas estratégicas para el logro de las metas y objetivos.

#### **5.1.1 Diagnóstico.**

En la empresa se realizó un diagnóstico situacional de la organización donde se analizó diferentes aspectos, especialmente la ruptura de alianzas con diferentes empresas como.

- R&J Interoceánica S.A.C.
- MIQ Logitics
- RANSA
- UTEC S.A.
- GYM (Graña y Montero).

#### **5.1.2 Elaboración del análisis FODA.**

El servicio de transporte de carga es un área que está vinculada con el crecimiento económico del país. De ahí que cada vez que hay incremento o baja en la economía peruana también se refleja en el transporte de carga. Ello se debe

a la presencia de más obras e inversión pública y privada en diferentes regiones de nuestro país.

El trabajo, contiene información descriptiva actual del transporte terrestre de carga, el análisis FODA que fue elaborado conjuntamente con el personal calificado de la empresa evaluada, en base al análisis FODA se pudo establecer los principales objetivos y establecer propuestas para realizar alianzas estratégicas en el año 2018.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contamos con 3 unidades modernas de transporte pesado con monitoreo GPS.</li><li>➤ Contamos con 3 colaboradores con alta experiencia en la conducción de las unidades y dos en el área administrativa.</li><li>➤ Contamos con 3 aparatos de prevención de sueño.</li><li>➤ Experiencia personal de 15 años en el rubro de transportes.</li><li>➤ Experiencia en el transporte de productos agrícolas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crecimiento económico del país de 2.5% a nivel nacional.</li><li>➤ Presencia de Empresas bien consolidadas en el mercado del transporte pesado.</li><li>➤ La ubicación de la empresa está en el MACROSUR donde se concentran la mayor parte de proyectos mineros y de construcción.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contamos con una página web, con personal capacitado permanente.</li> <li>➤ Tenemos buen historial crediticio.</li> <li>➤ Brindamos servicio de calidad con eficiencia.</li> </ul>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como empresa somos nuevos en rubro 4 años.</li> <li>➤ Manejamos una pequeña cartera de clientes (10).</li> <li>➤ Tenemos pocas unidades de transporte.</li> <li>➤ Existe débil posicionamiento en la web y redes sociales.</li> <li>➤ Falta de control operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción del crecimiento económico en el país del 4.5% en el 2014 al 2.5% en el 2017.</li> <li>➤ Cambio de gobierno y sus políticas.</li> <li>➤ Presencia de huelgas y paros.</li> <li>➤ Condiciones climáticas desfavorables.</li> <li>➤ Paralización de grandes proyectos públicos por la corrupción.</li> <li>➤ Morosidad de pagos.</li> <li>➤ Falta de movimiento de carga.</li> <li>➤ Falta de control operacional</li> </ul>

### 5.1.3 Evaluación situacional.

**Metas.** En la empresa R&T SITRAM S.A.C. El cumplimiento de las metas en el año 2017 no fue alcanzado conforme a la planificación realizada para el periodo 2017. Este resultado adverso se dio por factores externos, como la baja en el PBI (producto bruto interno) y el bajo nivel de movimiento económico nacional. Lo cual repercute en el bajo nivel de movimiento de carga y el bajo nivel de ventas de la organización.

Nuestras metas proyectadas para en 2017 fueron estimadas de acuerdo a una planificación de crecimiento organizacional. La proyección de ventas fue: S/. 700,000 al término del periodo.

Sin embargo, las ventas del periodo 2017 fueron de solo S/. 566,768.00. Esto refleja que no se logró alcanzar la meta programada para el ejercicio 2017. Veamos a continuación los resultados de la tabla 1 para explicar de mejor manera esta situación.

**Tabla 1**

*Ventas del año 2017*

<u>Mes</u>	<u>Monto</u>
Enero	S/11,000.00
Febrero	S/33,736.00
Marzo	S/32,500.00
Abril	S/14,000.00
Mayo	S/21,950.00
Junio	S/64,900.00
Julio	S/45,500.00
Agosto	S/73,390.00
Setiembre	S/77,216.00
Octubre	S/76,200.00
Noviembre	S/47,057.00
Diciembre	S/67,302.00
Total	S/566,768.00

Los resultados adversos expuestos en la tabla 3 se pueden explicar de muchas maneras, pero quizá la bajada permanente del PBI, que se puede observar en la tabla 2, nos puede ayudar de mejor manera en la explicación.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo del PBI<sup>1</sup> de los años 2010-2017*

Año	Producto Bruto Interno
2010	8.78%
2011	6.92%
2012	6.29%
2013	5.02%
2014	2.35%
2015	3.26%
2016	3.90%
2017	2.50%

**Calidad.** La organización está enfocada al servicio de calidad. En los años anteriores como el 2013, 2014 obtuvimos certificaciones de empresas certificadoras de calidad como MEGA certificaciones. Esto contribuyó para trabajar con empresas como RANSA, MIQ Logistics, que cumplen estándares de calidad y con las cuales homologamos.

En la actualidad nos mantenemos con los estándares de calidad de servicio, pero no realizamos la renovación de certificaciones de homologación con las empresas certificadoras.

**Eficiencia.** La eficiencia en la empresa R&T SITRAM S.A.C., en sus lineamientos organizacionales, está en la capacidad de realizar todas las acciones empresariales, con un servicio eficiente y en los tiempos determinados.

### **Tabla 3**

*Cuadro comparativo de ventas del 2013 – 2017*

---

<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
S/439,076.00	S/849,190.70	S/766,374.00	S/503,138.00	S/566,768.00

---

#### **5.1.4 Análisis de ventas por periodo.**

El análisis de ventas en el servicio de transporte de carga pesada, se ve reflejado en los ingresos mensuales que tuvo la empresa R&T SITRAM S.A.C, donde se puede apreciar la variación que existe en las cifras.

Los meses de Junio, Septiembre y Octubre, la empresa R&T SITRAM S.A.C tuvo un nivel de ventas considerable de todo el periodo 2017.

Los meses de Enero y Abril, el nivel de ventas de la empresa R&T SITRAM S.A.C fue inferior de todo el periodo 2017.

En el siguiente cuadro podemos ver con mayor detalle las cifras referidas a las ventas por meses durante el presente año.

**Tabla 4***Análisis de ventas*

<u>Periodo</u>	<u>Ventas</u>
enero	S/16,000.00
febrero	S/33,736.00
marzo	S/39,700.00
abril	S/19,000.00
mayo	S/35,950.00
junio	S/66,900.00
Julio	S/51,800.00
agosto	S/33,700.00
setiembre	S/77,216.00
octubre	S/72,200.00
noviembre	S/32,057.00
diciembre	S/59,802.00

**5.2 Propuesta de implementación de alianzas estratégicas**

a) Es importante la consolidación de alianzas por medio de contratos generados por parte de ambas organizaciones, estableciendo términos y condiciones que generen confianza en dichos acuerdos. Con el establecimiento de estrategias para el desarrollo de contratos, la empresa R&T SITRAM S.A.C. fortalece su nivel competitivo.

b) Las alianzas estratégicas se caracterizan por formar parte del crecimiento organizacional, e intervienen en el movimiento económico-comercial de la sociedad.

La identificación de empresas con quienes tener vínculos y realizar alianzas para el fortalecimiento de la competitividad, es de mucha importancia para nuestra organización.

R&T SITRAM S.A.C. identificó las siguientes empresas:

- ALISUR S.A.C.  
Empresas exportadoras de madera.
- Zhang Hermanos.
- Maderyja.
- Nature.
- MAESTRO HOME CENTER, y otros

c) La elaboración de políticas y lineamientos en la generación de acuerdos con otras organizaciones es vital, para el desarrollo y crecimiento de las alianzas estratégicas.

R&T SITRAM S.A.C. establece políticas y lineamientos que favorece el desarrollo de acuerdos con las empresas de transporte de carga pesada de la ciudad del Cusco para fortalecer las alianzas estratégicas.



### 5.3 Propuesta de implementación de alianzas estratégicas según la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.	Estrategia	Metas	Actividades	Presupuesto
<b>Competidores potenciales (Barreras)</b> En la actualidad existen empresas de gran tamaño que tienen más 80 unidades.	Se propone que R&T SITRAM S.A.C. haga alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro y proponer políticas o lineamientos que rijan los acuerdos.	La formación de una asociación de empresarios del rubro de transporte de carga, para el incremento de unidades de transporte.	Identificar, invitar y gestionar con empresas para la conformación de la asociación.	S/. 300.00
<b>Proveedores (poder de negociación)</b>	Realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores que son empresas subcontratadas.	Conformar una cartera de empresas de transporte de carga para realizar una subcontratación.	Crear una base de datos con información de unidades, modelo, capacidad, etc.	S/. 250.00
<b>Consumidores (poder de negociación)</b>	Realizar alianzas estratégicas con nuestros consumidores, empresas exportadoras, de alimentos y de madera de selva.	Consolidar las alianzas por medio de contratos.	Determinar reuniones con los gerentes, y representantes del área de logística de las organizaciones.	S/. 1500.00
<b>Sustitutos (presión).</b>	Implementar vehículos adecuados de menor capacidad de carga, de 10, 15 y 20 toneladas	Compra de unidades de transporte de 10, 15, 20 toneladas.	Realizar cotizaciones y formas de financiamiento de diferentes marcas de unidades de 10, 15, 20 toneladas.	Inicial \$ 75000.00 Financiamiento \$ 185000.00

<b>Rivalidad entre los competidores</b>	R&T SITRAM S.A.C. Identifique e implemente alianzas con empresas OHL, CONALVIAS, MOTA ENGIL y otros	Realizar gestiones con los gerentes y representantes de las empresas para prestar servicios.	Determinar reuniones con los gerentes y área de logística de las empresas	S/. 1750.00
---	---	--	---	-------------

*Propuesta de implementación de alianzas estratégicas.*

Presupuesto total	soles	S/. 3800.00
Presupuesto total	Dólares americanos.	S/. 75000.00
Financiamiento	Dólares americanos.	S/. 185000.00

Conforme a la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

**a) Competidores potenciales (Barreras)** En la actualidad existen empresas de gran tamaño que tiene más 80 unidades de plataformas de 30 toneladas de seis ejes, con más de años de servicio y consolidadas como:

- TRITON
- AGEMSA
- RACIEMSA

Por eso se propone que R&T SITRAM S.A.C. realice alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro de transporte de carga pesada de la ciudad del Cusco y proponer políticas y lineamientos que rijan los acuerdos de alianzas con las empresas de transporte de carga pesada como:

- INVERSIONES CORDOVA E.I.R.L.
- INVERSIONES JEMILSA E.I.R.L
- MULTISERVICIOS Y TRANSPORTES DIEGO MARCELO SAC
- NADINNE IVETT HOLGADO HUAMAN

- PROMASE SRL
- R&D INTEROCEANICA SAC
- RAUL MAMAMI ALATA (CORPORACION JOVANISSI)
- UTECSA

Las organizaciones aliadas formaran un grupo más grande y consolidado en gestión, en tecnología con GPS y de mayor competitividad, para realizar trabajos de mayor envergadura.

#### **b) Proveedores y consumidores (poder de negociación)**

Luego de identificar empresas generadoras de carga pesada, se propone realizar alianzas estratégicas para tomar ventaja del poder de negociación, tanto con nuestros proveedores que son empresas subcontratadas, y nuestros consumidores que son:

Empresas exportadoras de alimentos como:

- ALISUR S.A.C.

Empresas exportadoras de madera.

- Zhang Hermanos.
- Maderyja.
- Nature.

Empresas proveedoras de materiales de construcción como:

- MAESTRO HOME CENTER, y otros, lo cual nos ayuda a reducir las deficiencias de carga, e incrementar nuestra competitividad para el logro de nuestras metas y objetivos.

### **c) Sustitutos (presión).**

El mercado empresarial de transporte terrestre de carga está compuesto por el aumento de servicios sustitutos de modalidad de transporte de carga de menor capacidad de carga de 10 ,15 y 20 toneladas lo cual reduce el flujo comercial.

Se propone la adecuación estratégica de transporte de carga, que implica la implementación de vehículos adecuados de menor capacidad de carga (de 10, 15 y 20 toneladas) para facilitar el tiempo de entrega de mercadería de acuerdo a los requerimientos del cliente, para prestar un servicio óptimo.

### **d) Rivalidad entre los competidores.**

En el presente se está generando una gran competencia, entre las empresas del mismo rubro como TRITON, AGEMSA, RACIEMSA, lo cual produce una deficiencia del flujo de carga.

Se propone que nuestra empresa R&T SITRAM S.A.C. implemente alianzas con empresas constructoras en grandes proyectos como OHL, CONAVIAS, MOTA ENGIL y otros, para incrementar el flujo de carga, con los estándares de calidad que los proyectos solicitan y con las homologaciones requeridas.

#### **5.3.1 Alternancia empresarial.**

- Análisis de perspectivas de alianzas estratégicas con otras empresas.
- Toma de decisiones para la aplicación de alianzas estratégicas.
- Acuerdos mutuos con otras empresas.
- Puesta en marcha de convenios

## **Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

La realización de los nuevos contratos establecidos con empresas aliadas nos permite fortalecer de mejor manera la competitividad de la empresa R&T SITRAM S.A.C y obtener contratos con mayores dividendos y menores costos. Las alianzas estratégicas nos llevan a obtener mejores resultados, mayor experiencia y crecer como empresa.

Con la identificación de empresas generadoras de carga se da inicio al proceso de elaboración de los lineamientos referidos a las funciones de cada empresa, las responsabilidades, el intercambio de información y la inversión para de esta manera cumplir con los nuevos contratos de una manera mucho más organizada.

En cada contrato con empresas aliadas, se propuso políticas y lineamientos para garantizar un trabajo coordinado, responsable y que permita mayores resultados. Por ejemplo, la propuesta de estrategias de flujo de carga permitió mayores oportunidades de crecimiento organizacional. Con esta estrategia, lo que se busca es el abastecimiento de mejor manera proyectos de mayor envergadura, garantizar el servicio y crecer como grupo empresarial.

### **6.2 Recomendaciones**

Es importante encontrar empresas con quienes tener vínculos comerciales y tener objetivos que lleven a generar alianzas estratégicas para el desarrollo de

ambas empresas que fortalezcan su competitividad. Para ello se sugiere establecer políticas y lineamientos claros que convengan a ambas partes, y generen un trabajo coordinado y responsable.

En la implementación de alianzas estratégicas con otras empresas generadoras de carga, los acuerdos y convenios debe ser claros y transparentes, así como se debe entender las debilidades y fortalezas de cada empresa participante para consolidar un trabajo coordinado que lleve a realizar el cumplimiento de metas y objetivos.

Se sugiere revisar y renovar los lineamientos en los contratos de alianza estratégica con las empresas aliadas. Esto redundará en un mejor entorno comercial y competitivo. Cuando los lineamientos son claros y existe un acápite que permita la renovación y revisión del contrato; ambas partes siempre tendrán la oportunidad de aportar mejores ideas a la sociedad comercial.

## Referencias.

- Alicia, Y. R. ( 2013). *Alianzas Estratégicas Como Ventaja Competitiva En El Sector Transporte*. Santiago de Queretaro, Mexico: Universidad de Queretaro.
- Alonso, J. D. (2004). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes:  
<http://www.grandespymes.com.ar/2015/08/16/el-triangulo-estrategico-las-3cs-de-kenichi-ohmae/>
- Camargo Mireles, F. (2011). *Factores de exito de las alianzas estrategicas: El caso de las empresas integradoras Mexicanas*. México DF:Sonora.
- Comando, p. p. ( 2017). ¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC? *conexionesan*.
- Economía, G. E. (2009). *Gran Enciclopedia de Economía*. Obtenido de Gran Enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/alianzas-estrategicas/alianzas-estrategicas.htm>
- Encolombia. (s.f.). *Alianzas Estratégicas: Una Alternativa Competitiva*. Obtenido de Alianzas Estratégicas: Una Alternativa Competitiva:  
<//encolombia.com/economia/empresas/alianzasestrategicasunaalternativacompetitiva-2/>
- Entrepreneur. (2006). ¿Qué son las alianzas estratégicas? *Entrepreneur*.
- Fermini, L. A. (s.f.). *Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad*. Perú.
- Gutierrez Ibaceta, E. L. (2013). *Alianzas estrategicas Pequeñas empresas Industria textil*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Herrera Hector, H. s. (2003). *Alianzas Estratégicas: Antecedentes y Situación Actual*. San Carlos, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Jimenez A.Maria, S. S. (s.f.). *La gestión de proyectos de alianzas estrategicas entre empresas del estado y empresas del sector privado*. Costa Rica.
- Pérez Martínez, E. (1998). *Alianzas Estrategicas de las Empresas*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Pérez, R. A. (04 de Febrero de 2006). *Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica*. En Tendencias21: [https://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica\\_a212.html](https://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html)
- Porter E, M. (2016). *Ser Competitivo*. España: Grupo planeta.
- Riquelme, M. (s.f.). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas:  
<https://www.webyempresas.com/author/admin/>
- Tomaylla Deza, N. C., & Zumaeta Campos, F. A. (2018). *Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su Influencia en la Exportación de Paltas en Perú - Periodo 2000-2017*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Velasquez Salazar, G. (2017). *El control como factor determinante de éxito para las alianzas estratégicas*. Lima:PUCP.

WikiEOI.es. (16 de marzo de 2012). *WikiEOI.es*. Obtenido de WikiEOI.es:  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia\\_empresarial.\\_Conceptos\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresarial._Conceptos_en_Proyectos_de_negocio)



## ANEXOS

### Anexo 1: Constancia de revisión lingüística

#### CARTA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

Cusco 03 de octubre de 2018

Señor:

Bachiller Rubén Quispe Salazar

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional, titulado: "*Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T SITRAM S.A.C. en el año 2018*" ha sido revisado y corregido, bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,



---

Julio César Chalco Fernández  
Magíster en Lingüística Aplicada  
Departamento de Lingüística de la UNSAAC