

**UNIVERSIDAD DE LIMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**2018-2**

**Análisis e Implementación de Estrategias: Caso Mitsu Boshi<sup>1</sup>**

**Arata Llona, Juan Andrés<sup>2</sup>**

**Noreña Chávez, Diego Alonso<sup>3</sup>**

**Resumen:**

El presente caso de negocios expone una empresa de transporte público peruana que servirá como base para el diagnóstico estratégico de los alumnos de la carrera de administración de empresas de la Universidad de Lima. Dada la información presentada, los estudiantes podrán hacer un análisis del macroentorno y tener un conocimiento a profundidad de la dinámica interna de la empresa. En este caso se exponen las falencias en el sistema de transporte público peruano y se motiva a los alumnos para que desde una perspectiva gerencial formulen soluciones estratégicas para la organización impactando directamente en el modelo de servicio elevando así la calidad de vida de los ciudadanos. La industria donde opera la empresa Mitsu Boshi es muy competitiva, existen muchos proveedores formales e informales del servicio y no hay leyes claras lo que dificulta la operatividad del negocio.

**Caso: Mitsu Boshi**

Actualmente aspectos como la alta concentración empresarial en diferentes industrias, la globalización y el constante cambio obliga a las organizaciones a replantear diferentes estrategias y contar con personas que cuenten con habilidades de liderar proyectos eficientemente (Ehrlich, De Noble, & Singh, 2005). De acuerdo con Bandura (2000) el comportamiento empresarial actúa como facilitador ante los cambios complejos y dinámicos que se dan en el entorno. Es común en muchas empresas tener un área de emprendimiento denominada emprendimiento corporativo que se encarga de tomar decisiones de inversión claves, mantener constante innovación en el portafolio de inversión y generar estrategias claves para la rentabilidad del negocio (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015).

El presente caso busca generar en los alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Lima un mayor conocimiento sobre el sector de transporte público del Perú y poder analizar, formular e implementar determinadas estrategias con la base del caso. Los

---

<sup>1</sup> Caso propuesto para la asignatura de Dirección de Empresas (Carrera de Administración, 7º Nivel)

<sup>2</sup> Docente de la Universidad de Lima: Jarata@ulima.edu.pe

<sup>3</sup> Docente de la Universidad de Lima: Dnorena@ulima.edu.pe

nombres de los propietarios de la empresa fueron modificados por temas de confiabilidad y para protegerlos de cualquier posible robo o secuestro a futuro.

A finales de 1995, el Sr. Jozu había ganado una batalla al desempleo. A lo largo de los últimos años, “el rey de los buses” como lo apodaban los medios periodísticos, había logrado transformar, en un medio complejo y competitivo, una organización rentable. La empresa Mitsu Boshi se había posicionado como una marca bandera en el transporte público, con un modelo eficiente, símbolo de rapidez y superioridad para los estándares en un sector desordenado. Don Jozu había sido formado en la Policía Nacional del Perú por lo que llevaba dentro de sus fortalezas la disciplina, orden y la vocación de servicio.

### **El Mercado de Transporte Público en Perú década de 1990**

A finales del primer gobierno del Sr. García, el Perú se encontraba en una situación complicada, de acuerdo al informe del Banco Central de Reserva Peruano (BCRP) la inflación acumulada para 1990 era de 7650%. Además de esta hiperinflación el país tenía los ingredientes necesarios para producir una catástrofe como el surgimiento del terrorismo, la devaluación de la moneda y el cese del pago de la deuda externa. Los orígenes del transporte público en Lima tienen motores de políticas neoliberales que privatizaron empresas locales, dando como resultado que las rutas (Lima y Callao) sean repartidas entre distintas sociedades privadas que cumplían con los requisitos que las municipalidades exigían. La privatización de las empresas de transporte público y la crisis económica fueron la combinación perfecta para que se generen emprendimientos en este sector.

Otra variable que afectó el macroentorno fue el decreto legislativo 651, en julio de 1991, permitiendo así la importación de vehículos usados, esto sucedió durante el primer gobierno del Sr. Alberto Fujimori. Con esta medida se dio carta abierta al ingreso de las denominadas “combis” al Perú. El alto nivel de desempleo generó que las personas con un excedente de capital invirtieran en comprar su propia combi e iniciar así una micro empresa para generar ingresos. La idea del ingeniero Fujimori fue buena; sin embargo, debió hacer énfasis en el control del número máximo de unidades a ingresar al Perú. Lima era una ciudad con más de ocho millones de habitantes, en Latinoamérica se encuentra por detrás de Sao Paulo, Ciudad de México y Rio de Janeiro en términos de población. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), el parque automotor del Perú estaba constituido por 3 279 552 unidades.

### **La Historia de Mitsu Boshi**

Se denomina emprendimiento a la posibilidad de generar su propio negocio, comprar su propio negocio o hacer crecer un negocio (Aldrich & Yang, 2012). Un oficial de la Policía Nacional del Perú que había entregado su vida por la lucha subversiva se encontraba desempleado y con carga familiar de dos hijas. Don Jozu dijo: “Gracias a la disciplina, valores y educación que me dio la escuela de oficiales de la policía logré generar una fuente de autoempleo comprando mi primera coaster en el año 1993”. En el año 1995 el Sr. Jozu paso de ser chofer de coaster a director fundador de su negocio, visionó de manera rápida y eficiente una respuesta a la necesidad de transporte de los ciudadanos en Lima Metropolitana.

Pero Don Jozu no estaba solo contaba con sus menores hermanos Don Ferunando (comunicador), Don Robato (economista) y Doña Guadalupe (ingeniera de estadística e informática) quienes formaron un equipo de trabajo extraordinario. Todos los hermanos sabían que emprender una empresa sería un trabajo complejo, demandaría mucho tiempo, pero como eran luchadores decidieron apostar por la empresa y ponerse a trabajar para sacar el negocio a flote.

En el año 2000 Don Ferunando falleció producto del cáncer y la administración del negocio quedó en manos de Don Jozu, Don Robato y Doña Guadalupe quienes siguieron adelante con el proyecto. El trabajo en equipo, la rápida respuesta al entorno, el liderazgo ejercido por los tres hermanos logró posicionar a Mitsu Boshi como la empresa de transporte público líder en el sector en Lima Metropolitana. Según Don Jozu: “La clave para el éxito de la empresa familiar es la fidelidad, el respeto, la disciplina, la cultura que los dueños impone, la visión compartida que tuvimos”. En el año 2000 Don Jozu fundó KRONECTZA un consorcio que agrupó quince empresas con la finalidad de brindar un servicio de transporte público eficiente en Lima Metropolitana y formar una fuerza representativa para apoyar a la modernización del parque automotor. Los emprendedores deben de desarrollar el saber hacer, saber quién lo va hacer y saber cómo hacerlo esto es completamente distinto en el mundo corporativo (Aldrich & Yang, 2014).

Durante varios años Don Jozu y su hermano menor Don Robato viajaron a diferentes megaciudades para estudiar los distintos sistemas de transporte público con la finalidad de hacer propuestas a las respectivas autoridades para contribuir con la mejora del sistema de transporte público desde un enfoque empresarial, las megaciudades visitadas fueron: Shanghái, Ciudad de México, Santiago, Sao Paulo, Bogotá, Curitiba entre otras con la finalidad de tener una idea clara del futuro en el mundo en este sector. En el año 2006 la empresa Mitsu Boshi fue pionera en la renovación del parque automotor en Lima, generando una alianza estratégica con los representantes de buses Mercedes Benz en Perú. Era la primera vez después de muchos años que el sector veía el ingreso de un nuevo modelo de negocio, una mejor calidad en el servicio a un precio competitivo y la profesionalización del sector posicionado como el más informal.

### **Situación Actual**

La empresa Mitsu Boshi eligió competir con una estrategia de eficiencia en procesos en una industria que no estaba tan saturada en ese entonces. Los gerentes tenían claro que la gestión debía tener como pilar estratégico la eficiencia superior y la mejora continua en el modelo de negocio; dado que, la rentabilidad radica en el volumen de pasajeros transportados. El mantenimiento de las unidades sería un factor crítico para poder generar una ventaja competitiva sostenible, por ese motivo Don Robato decidió invertir en una planta en el sur de Lima para poder tener un mejor control de la operatividad de las unidades. Don Robato mencionó: “La habilidad distintiva que tendremos será la eficiencia superior en toda la cadena de valor”, de esta manera la empresa lograría generar una rentabilidad promedio superior a la de sus competidores. Mitsu Boshi cuenta con un taller donde brinda los mantenimientos correctivos y predictivos de sus buses. Los conductores reciben capacitación

de seguridad vial y manejo preventivo de manera constante. Otro factor clave para la gestión del negocio fue la inteligencia de mercado que fue desarrollando Don Robato en el rubro de repuestos; ya que, logró hacer alianzas estratégicas con diferentes empresas y manejar precios competitivos de compras.

Por su aptitud y actitud la parte financiera fue llevada por Doña Guadalupe quien es descrita por sus colaboradores como una líder nata, que posee una gran capacidad de control. La empresa apostó por la educación continua de sus trabajadores con alianzas con empresas locales e internacionales. Los hermanos tenían claro que la única manera de mantener el negocio activo era mediante la conversión del modelo empresarial a uno más eficiente en términos operativos. Por ese motivo decidieron apostar por el largo plazo haciendo una renovación completa de sus unidades de transporte público.

### **La Verdadera Reforma de Transporte**

Referirnos al transporte público en el Perú es hablar de ineficiencia, caos y desorden. Durante muchos años el transporte público en Lima Metropolitana se ha regido a normativas impuestas por las dos municipalidades (Lima y Callao) en forma simultánea eso quiere decir que tanto la capital como la provincia constitucional tienen autonomía en la normativa lo que genera una confusión por parte al empresario peruano, al conductor y al ente fiscalizador. Existen reglas que se aplican en Lima y que no se aplican en el Callao y viceversa lo que impacta directamente en las sanciones para la empresa, lo que para el Callao es bueno para Lima es malo y también sucede de forma inversa.

Las principales variables que frenan la mejora del sistema de transporte público son las siguientes: falta de normativa clara, falta de infraestructura vial, exceso de parque automotor, falta de cultura vial por lo peatones, falta de planificación estratégica urbana, falta de control de los vehículos que circulan sin permiso de circulación y falta de liderazgo transformacional por parte de las autoridades.

En el 2007 la empresa Mitsu Boshi adquirió la primera flota de buses marca Mercedes Benz, dicha renovación fue la pionera en su sector después de mucho tiempo. En el año 2010 el entonces alcalde de Lima Jorge Aguilar implementó el Metropolitano, un modelo de transporte público con vías exclusivas, infraestructura propia, el sistema implementado es conocido como buses de transporte rápido (BTR); sin embargo, esta iniciativa no fue suficiente dada la densidad poblacional de Lima metropolitana.

En el año 2012 se creó la Ordenanza Municipal 1613 que dio origen al Sistema Integrado de Transporte con la finalidad de elevar los estándares de calidad de vida de la población y hacer más productivo el transporte público. Sin embargo, la ejecución fue pésima y se vieron afectadas muchas personas que tuvieron que pagar un sobreprecio por trasladarse desde su casa hasta el trabajo. Para hacer una reforma se debe pensar de manera crítica y evaluar el impacto social que tendrá la ejecución del plan; ya que, muchas personas tendrán que reconvertirse laboralmente.

El jueves 13 de setiembre del 2018 el Congreso de la República aprobó la creación de la Autoridad Autónoma de Transporte que tendrá como tarea fundamental ordenar el sistema de transporte en Lima y Callao. La Autoridad Autónoma de Transporte tendrá que generar un sistema integrado de transporte que tenga unificación de tarifas y medios de pagos en los buses, trenes y otros medios de movilidad pública. Las principales funciones de esta autoridad serán: aprobar las normas que regulen la gestión y fiscalización de servicios de transporte en Lima y Callao, autorizar la integración física, operativa y tarifaria del transporte público y elaborar el plan maestro de transporte.

## **Situación en América Latina**

### **Chile: Santiago de Chile**

En 1979 se dio libertad a las empresas de transporte público para poder determinar sus recorridos, tarifas, estructura organizativa, nivel de servicio lo que generó un nivel de ineficiencia total en el servicio impactando en la calidad de vida del ciudadano.

Las autoridades pertinentes propusieron el Sistema de Transporte Integrado para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, disminuyendo la contaminación, mejorando la eficiencia en los servicios públicos y garantizando la prestación del mismo. Este sistema es el Transantiago que comenzó a ejecutarse en el 2005 y se completó en el 2011. Se modificaron los recorridos, se estandarizó los tipos de buses, se creó nueva infraestructura y se reguló la tarifa. Las personas que han podido visitar Santiago saben que para movilizarse en el transporte público deben adquirir una tarjeta especial amarilla. Este sistema de transporte ofrece recorridos troncales, tramos alimentadores y cuenta con buses más pequeños para efectuar viajes cortos y buses de mayor alcance para los trayectos más largos. La clave para la implementación del Transantiago fue la configuración de recorridos diferenciados, el sistema de pagos y la rápida respuesta al usuario.



Figura 1. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=transantiago&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj62qrwvdvdAhUEuFMKHUmCsUQ\\_AUICygC&biw=1536&bih=747](https://www.google.com/search?q=transantiago&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj62qrwvdvdAhUEuFMKHUmCsUQ_AUICygC&biw=1536&bih=747)

## **Brasil: Curitiba**

Curitiba es la capital de Paraná y está situada al sur de Brasil, en 1975 se convirtió en una ciudad industrializada y se enfoca principalmente en su poder fabril. En 1965 se creó el Instituto de Pesquisa e Planeamiento de Curitiba, esta entidad se encargó de ordenar el crecimiento de la población y lograr la implantación de ejes estructurales. En 1979 se creó la Red Integrada de Transporte que tenía que tratar con 150 operadores aproximadamente y busco integrar el uso del suelo en la planificación y el pago único para realizar varios viajes. El sistema de transporte de Curitiba se encuentra conformado por cinco líneas que trabajan con vehículos de capacidad para 270 usuarios, vehículos patrón con capacidad para 110 pasajeros y otros vehículos de menor capacidad para trasladar a los pobladores a los principales barrios.



Figura 2. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=sistema+de+transporte+curitiba&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMi--FzuXdAhXCiZAKHQxdAXoQ\\_AUICigB&biw=1536&bih=747#imgrc=Hi71YZ9eiJX9hM](https://www.google.com/search?q=sistema+de+transporte+curitiba&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMi--FzuXdAhXCiZAKHQxdAXoQ_AUICigB&biw=1536&bih=747#imgrc=Hi71YZ9eiJX9hM):

## **Colombia: Bogotá**

En 1997 se inició la construcción de la infraestructura del Sistema de Integrado de Transporte (SITM) de Bogotá, en el 2004, se iniciaron los de Cali, Bucaramanga, Pereira, Cartagena y Barranquilla. Lo interesante de este caso es que la ejecución de la reforma de transporte se dio de manera paulatina en las diferentes ciudades. Sin embargo actualmente en Colombia no se ha logrado integrar los medios de pago, el ciudadano desconoce sobre el funcionamiento del sistema integrado de transporte, falta de infraestructura necesaria para ejecutar la reforma completa de transporte.



Figura 3. Recuperado de

[https://www.google.com/search?biw=1536&bih=747&tbm=isch&sa=1&ei=LkSyW8XCH4WCwgScx5uwAg&q=sistema+de+transporte+colombia&oq=sistema+de+transporte+colombia&gs\\_l=img.3..0i24k112.374170.381676.0.382513.36.19.3.9.9.0.415.2223.3j6j2j1j1.13.0...0...1c.1.64.img..11.25.2347...0j0i67k1j0i8i30k1.0.23PDTV41KzM#imgcr=Uz1Lh36FVOMz3M:](https://www.google.com/search?biw=1536&bih=747&tbm=isch&sa=1&ei=LkSyW8XCH4WCwgScx5uwAg&q=sistema+de+transporte+colombia&oq=sistema+de+transporte+colombia&gs_l=img.3..0i24k112.374170.381676.0.382513.36.19.3.9.9.0.415.2223.3j6j2j1j1.13.0...0...1c.1.64.img..11.25.2347...0j0i67k1j0i8i30k1.0.23PDTV41KzM#imgcr=Uz1Lh36FVOMz3M:)

### Ficha técnica del caso

Problema	Analizar el macro y micro entorno para formular estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas en un ambiente de competencia y donde se hace insostenible mantener la ventaja competitiva.
Contexto	<p>Análisis empresarial con la necesidad de reformular estrategias.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lectura individual por cada estudiante.</li> <li>2. Discusión en grupo (grupos definidos por el docente).</li> <li>3. Plantear las alternativas.</li> <li>4. Redactar el sustento de cada pregunta.</li> <li>5. Presentar y exponer el caso en clases.</li> </ol>
Tiempo estimado de aplicación	100 minutos.
Síntesis	El docente deberá elaborar las soluciones y síntesis del caso.
Competencias esperadas	<p>Evaluar la situación de las organizaciones, identificando cuan fuerte o débil es su unidad estratégica de negocio.</p> <p>Capacidad de conocer, medir y predecir el entorno para proyectar oportunidades de negocios.</p> <p>Re-plantear metas e implementar planes estratégicos.</p> <p>Traducir las estrategias y alinearlas a indicadores claves de éxito.</p> <p>Finalmente, que los alumnos desarrollen su capacidad de analizar una organización, e</p>

	implementen modelos estratégicos que permitan mantener, desarrollar y hacer visible el negocio en un entorno de incertidumbre y cambio.
--	---

## Referencias

Aldrich, H. E., & Yang, T. (2012). Lost in translation: Cultural codes are not blueprints. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 1-17.

Aldrich, H. E., & Yang, T. (2014). How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. *Journal of Evolutionary Economics*, 24(1), 59-82.

Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2000/Memoria-BCRP-2000-1.pdf>

Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In *Handbook of Principles of Organization Behavior*; Locke, E.A., Ed.; Blackwell: Oxford, UK, 2000; pp. 120–136.

Decreto legislativo 651. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/RelatAgenda/proapro.nsf/ProyectosAprobadosPortal/60855DD2C93D4CD405256DB1004D25ED>

Ehrlich, S., De Noble, A. y Singh, J. (2005). Corporate Entrepreneurial Self-Efficacy: Toward the Development of a Domain-Specific Measure'. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap19/cap19.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap19/cap19.pdf)

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.



## **Preguntas**

- 1) Sobre la base de un profundo diagnóstico del impacto de los factores del macro entorno, determine y sustente oportunidades y amenazas que fueron relevantes para la empresa Mitsu Boshi.
- 2) Utilizando el Modelo de las Fuerzas Competitivas, realice un análisis de la rivalidad en la industria del transporte público en Lima Metropolitana. Sustente cada uno de los factores que afectan a la rivalidad y concluya como afectan a la empresa Mitsu Boshi.
- 3) Realice la Matriz de Perfil Competitivo empleando los países señalados en la parte superior.
- 4) A partir de su diagnóstico externo, evalúe los factores externos para la Empresa San Fernando en el negocio de los pollos de carne, y elabore una matriz EFE (evaluación del factor externo). Sustente e interprete el resultado.
- 5) Formule la cadena de valor del negocio de transporte público y elabore una evaluación de factores internos señalando las principales fortalezas y debilidades.
- 6) A partir de su diagnóstico interno (pregunta 4), evalúe los factores internos para la empresa Mitsu Boshi en el negocio del transporte público y elabore una matriz EFI (evaluación del factor interno). Sustente e interprete el resultado.