

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA EN TACNA, 2024”**

PARA OPTAR:
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

Bach. JOHN CHRISTOPHER MAMANI CUTIPA
Bach. PEDRO ALEJANDRO NAJAR VILLANUEVA

TACNA – PERÚ

2025

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA EN TACNA, 2024”**

Tesis sustentada y aprobada el 05 de noviembre de 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : Mag. OSCAR ALFREDO CÁRDENAS RIVEROS

SECRETARIA : Mtra. RAYZA MARUXIA VÁSQUEZ TICONA

VOCAL : Mag. MANUEL ALONSO RODRÍGUEZ GODÍNEZ

ASESOR : Mag. JULIO FRANCISCO GÁRATE DELGADO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotros, John Christopher Mamani Cutipa y Pedro Alejandro Najar Villanueva, egresados, de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, identificados con DNI 73507804 y 70745893; así como Julio Francisco Gárate Delgado con DNI 29297330; declaramos en calidad de autores y asesor que:

1. Somos los autores de la tesis: *"Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de una empresa de Transporte de carga en Tacna, 2024"* la cual presentamos para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial.
2. La tesis es completamente original y no ha sido objeto de plagio, total ni parcialmente, habiéndose respetado rigurosamente las normas de citación y referencias para todas las fuentes consultadas.
3. Los datos presentados en los resultados son auténticos y no han sido objeto de manipulación, duplicación ni copia.

En virtud de lo expuesto, asumimos frente a *La Universidad* toda responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos asociados a la obra.

En consecuencia, nos comprometemos ante a *La Universidad* y terceros a asumir cualquier perjuicio que pueda surgir como resultado del incumplimiento de lo aquí declarado, o que pudiera ser atribuido al contenido de la tesis, incluyendo cualquier obligación económica que debiera ser satisfecha a favor de terceros debido a acciones legales, reclamos o disputas resultantes del incumplimiento de esta declaración.

En caso de descubrirse fraude, piratería, plagio, falsificación o la existencia de una publicación previa de la obra, aceptamos todas las consecuencias y sanciones que puedan derivarse de nuestras acciones, acatando plenamente la normatividad vigente.

Tacna, 08 de mayo del 2025



John Christopher Mamani Cutipa
DNI: 73507804



Pedro Alejandro Najar Villanueva
DNI: 70745893



Julio Francisco Gárate Delgado
DNI: 29297330

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis padres y mi hermano, por ser mi pilar constante, por su apoyo incondicional y por alentarme en todas las adversidades.

A mis abuelos, cuyo ejemplo de perseverancia, sabiduría y fe ha sido una fuente de inspiración.

John Christopher Mamani Cutipa

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi fuerza en los momentos de cansancio y mi guía cuando las decisiones fueron difíciles.

A mis padres, por todo el esfuerzo, cariño y ejemplo que me han dado a lo largo de mi vida. Gracias por enseñarme que con responsabilidad, humildad y trabajo todo es posible. Este logro también es suyo.

Y a mi esposa, por caminar a mi lado con amor, paciencia y confianza. Por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba. Esta meta la alcanzo con tu compañía, y contigo quiero seguir construyendo muchos más sueños.

Pedro Alejandro Najjar Villanueva

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres, que con sus ejemplos, sacrificios y entrega nos enseñaron a luchar por nuestros objetivos. Sus apoyos constantes han sido nuestra mayor motivación.

Asimismo, expresamos nuestra gratitud a los docentes que nos guiaron a lo largo de este camino. Gracias por compartir sus conocimientos con vocación y por fomentar en nosotros el pensamiento crítico y el compromiso con la excelencia.

A todas las personas que, de alguna manera, fueron parte de esta etapa, nuestro más sincero agradecimiento.

John Christopher Mamani Cutipa

Pedro Alejandro Najar Villanueva

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE JURADOS	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación e importancia.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos	8
1.5. Hipótesis.....	8
1.5.1. Hipótesis General	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	11
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. Planeamiento estratégico	13
2.2.2. Misión y Visión.....	14
2.2.3. Evaluación externa	14
2.2.4. Evaluación Interna.....	17
2.2.5. Análisis Estratégico	22
2.2.6. Mapa Estratégico.....	29
2.2.7. Factores Críticos de éxito	30

2.2.8. Objetivos estratégicos	30
2.2.9. Balanced Scorecard	30
2.3. Definición de términos	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Diseño de la Investigación	36
3.2. Acciones y actividades	36
3.3. Materiales e instrumentos.....	36
3.4. Población y muestra de estudio.....	37
3.4.1. Población.....	37
3.4.2. Muestra.....	37
3.5. Operacionalización de variables	37
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	38
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	39
4.1. Situación Actual de la Empresa.....	39
4.1.1. Antecedentes de la empresa	39
4.1.2. Descripción del negocio.....	39
4.2. Misión, Visión y Valores de la empresa	39
4.3. Evaluación Externa.....	42
4.3.1. Análisis PESTE	42
4.3.2. Análisis Competitivo	53
4.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	59
4.3.4. Matriz de Perfil Competitivo	60
4.4. Evaluación Interna.....	61
4.4.1. Análisis AMOFHIT	61
4.4.2. Modelo Canvas.....	85
4.4.3. Cadena de Valor.....	87
4.4.4. Análisis VRIO	89
4.4.5. Matriz de evaluación de Factores internos (MEFI).....	90
4.5. Análisis Estratégico	92
4.5.1. Objetivos Estratégicos	92
4.5.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	92
4.5.3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	93
4.5.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	97
4.5.5. Matriz Interna – Externa (MIE)	98
4.5.6. Matriz Gran Estrategia (MGE)	99
4.5.7. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	100
4.5.8. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	101

4.6. Evaluación Estratégica	105
4.6.1. Mapa Estratégico	105
4.6.2. Perspectiva de Control	105
4.6.3. Áreas responsables para el cumplimiento de los objetivos	109
4.6.4. Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)	111
4.7. Evaluación económica	116
4.7.1. Inversión total de la primera estrategia	116
4.7.2. Evaluación Financiera de la primera estrategia	117
4.7.3. Inversión Total de la segunda estrategia	122
4.7.4. Evaluación Financiera de la segunda estrategia	123
4.7.5. Inversión total de la tercera estrategia	128
4.7.6. Evaluación Financiera de la Tercera Estrategia	129
4.7.7. Comparación de las estrategias	133
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	135
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
ANEXOS	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables de Investigación	37
Tabla 2. Los nueve aspectos principales de la Misión.....	40
Tabla 3. Los nueve aspectos principales de la visión.....	41
Tabla 4. Rivalidad entre empresas competidoras	54
Tabla 5. Entrada potencial de nuevos competidores.....	55
Tabla 6. Desarrollo potencial de productos sustitutos	56
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores	57
Tabla 8. Poder de negociación de los consumidores	58
Tabla 9. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter.....	59
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	60
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo.....	61
Tabla 12. Cantidad de Neumáticos ENR. – NOV. 2024	70
Tabla 13. Consumo de Combustible ENR. – NOV. 2024	71
Tabla 14. Suministros – Lubricante	71
Tabla 15. Análisis Horizontal del Balance General del Periodo 2020-2023.....	74
Tabla 16. Análisis Vertical del Balance General del Periodo 2020 – 2023	75
Tabla 17. Análisis Horizontal Estado de Resultados Periodo 2020 – 2023	77
Tabla 18. Indicadores Financieros	78
Tabla 19. Modelo Canvas Actual	86
Tabla 20. Análisis VRIO	89
Tabla 21. Matriz EFI.....	91
Tabla 22. Factores determinantes para la Matriz PEYEA	95
Tabla 23. Coordenadas de la Matriz PEYEA.....	96
Tabla 24. Datos para la Matriz BCG.....	97
Tabla 25. Matriz de decisión estratégica	103
Tabla 26. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	104
Tabla 27. Objetivos de Corto Plazo de la Perspectiva Financiera.....	106
Tabla 28. Objetivos de Corto Plazo de la Perspectiva Cliente	107
Tabla 29. Objetivos de corto plazo de la perspectiva de procesos internos	107
Tabla 30. Objetivos de corto plazo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ..	109
Tabla 31. Tabla de Responsabilidad	110

Tabla 32. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para empresa de Transporte de Carga en estudio.	111
Tabla 33. Activos Tangibles E1	116
Tabla 34. Activos Intangibles E1	117
Tabla 35. Inversión Total E1	117
Tabla 36. Costo de mano de obra directa E1	118
Tabla 37. Costo de Material directo E1	118
Tabla 38. Costo Indirecto E1	119
Tabla 39. Servicio de la deuda.....	119
Tabla 40. Estado de Resultados proyectado E1 2025 – 2029 (S/)	120
Tabla 41. Estado de flujo de caja E1 (S/)	121
Tabla 42. Indicador Económico E1.....	122
Tabla 43. Activos Tangibles E2.....	122
Tabla 44. Activos Intangibles E2	123
Tabla 45. Inversión Total E2	123
Tabla 46. Costo de mano de obra directa E2	124
Tabla 47. Costo de mantenimiento.....	124
Tabla 48. Costo Indirecto E2.....	124
Tabla 49. Servicio de la deuda E2	125
Tabla 50. Estado de resultados proyectado E2 2025 – 2029 (S/)	126
Tabla 51. Estado de flujo de caja E2 (S/)	127
Tabla 52. Indicador Económico E2.....	127
Tabla 53. Activos Tangibles E3.....	128
Tabla 54. Activos Intangibles E3	129
Tabla 55. Inversión Total E3	129
Tabla 56. Costo de mano de obra directa E3	130
Tabla 57. Costo de material directo E3	130
Tabla 58. Costo Indirecto E3.....	130
Tabla 59. Servicio de la deuda E3	131
Tabla 60. Estado de resultados proyectado E3 2025 – 2029 (S/)	132
Tabla 61. Estado de flujo de Caja E3 (S/)	133
Tabla 62. Indicador Económico	133
Tabla 63. Cuadro comparativo de los Indicadores Económicos	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas	19
Figura 2. Cadena de Valor	21
Figura 3. Matriz PEYEA	24
Figura 4. Matriz del Boston Consulting Group	25
Figura 5. Matriz IE	26
Figura 6. Matriz GE	27
Figura 7. Matriz de decisión de estrategias.....	28
Figura 8. Matriz CPE.....	29
Figura 9. Perspectiva del BSC	31
Figura 10. Índice de Percepción de la Corrupción 2023	43
Figura 11. Variación porcentual de inflación 2024.....	45
Figura 12. Producto bruto interno y demanda interna, 2011_I – 2024_II.....	46
Figura 13. Precio de Diésel, Perú	47
Figura 14. Conflictos sociales registrados, por mes, Julio 2023 – 24.....	48
Figura 15. Conflictos sociales, según tipo, Julio 2024.....	49
Figura 16. Conflictos socioambientales, según actividad, julio 2024.....	49
Figura 17. Diagrama de Flujo Servicio de Transporte	67
Figura 18. Diagrama de Flujo del mantenimiento.....	69
Figura 19. Indicador Financiero: Ratio de Liquidez	79
Figura 20. Indicador Financiero: Ratio de Solvencia	80
Figura 21. Indicador Financiero: Ratios de Rentabilidad	81
Figura 22. Organigrama Actual de la Empresa	83
Figura 23. Cadena de Valor Actual de la Empresa	88
Figura 24. Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (MFODA)	94
Figura 25. Matriz PEYEA de la Empresa de Transporte de Carga Pesada.....	96
Figura 26. Matriz BCG de la empresa de transporte de carga.	98
Figura 27. Matriz de Evaluación Interna – Externa	99
Figura 28. Matriz Gran Estrategia de la Empresa de Transporte	100
Figura 29. Mapa Estratégico de la Empresa de Transporte de Carga Pesada	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	147
Anexo 2. Formato de la Entrevista a Colaboradores.....	148
Anexo 3. Formatos de Entrevista a Personal Clave	149
Anexo 4. Encuesta de Satisfacción al Cliente	158
Anexo 5. Plan de Mantenimiento	162
Anexo 6. Constancia de Mantenimiento.....	163
Anexo 7. Balance General de la Empresa Periodo 2020 – 2023	164
Anexo 8. Estado de Resultado de la Empresa Periodo 2020 – 2023.....	165
Anexo 9. Plataforma GPS.....	166
Anexo 10. Ficha Técnica del Indicador	167
Anexo 11. Matriz de Sistematización de Entrevistas.....	184

RESUMEN

La presente investigación, titulada “Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de una empresa de transporte de carga en Tacna, 2024”, tuvo como objetivo general de desarrollar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad de una empresa de transporte terrestre de carga pesada con operación en la región sur del Perú. La problemática central identificada es la limitada capacidad de adaptación estratégica de la empresa ante un entorno altamente cambiante, competitivo y tecnificado, situación que pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. El tipo de investigación que se realizó es básico, con un diseño no experimental y nivel descriptivo. Se aplicaron técnicas como la entrevista y el análisis documental para recolectar información tanto interna como externa de la organización, la cual fue procesada mediante herramientas como el análisis FODA, matrices MEFE, MEFI, la matriz de la Gran Estrategia, la matriz MPC y la Matriz de Decisión Estratégica. Además, se realizó una evaluación económica-financiera comparativa de tres alternativas estratégicas para seleccionar la opción más viable para la empresa. Los resultados de la investigación determinaron que la alternativa de implementar nuevo sistema de monitoreo remoto, representa la propuesta más rentable y adecuada, con un VAN de S/ 298 836,16 una TIR de 60 %, un B/C de 2,04 y un PRI de 1,48, la cual busca mejorar la eficiencia operativa, el nivel de servicio y el posicionamiento competitivo de la organización. Se concluye que la propuesta del plan estratégico contribuirá significativamente a mejorar la competitividad de la empresa de transporte de carga en Tacna, al permitir la identificación y priorización de estrategias viables, alineadas con los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Planeamiento estratégico; Competitividad; Transporte de carga; Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The present research, entitled "Proposal of a Strategic Plan to Improve the Competitiveness of a Freight Transport Company in Tacna, 2024", had as its main objective the development of a strategic plan aimed at enhancing the competitiveness of a heavy cargo land transport company operating in the southern region of Peru. The central problem identified was the company's limited capacity for strategic adaptation in the face of a highly dynamic, competitive, and technology-driven environment—a situation that threatens its long-term sustainability. This study follows a basic research approach, with a non-experimental design and descriptive scope. Techniques such as interviews and document analysis were employed to collect both internal and external organizational information, which was then analyzed using strategic tools including SWOT analysis, EFE and IFE matrices, the Grand Strategy Matrix, the QSPM matrix, and the Strategic Decision Matrix. Furthermore, a comparative economic-financial evaluation of three strategic alternatives was conducted to identify the most viable option for the company. The research results determined that the alternative of implementing a new remote monitoring system represents the most profitable and suitable proposal, with a Net Present Value (NPV) of S/ 298 836,16, an Internal Rate of Return (IRR) of 60 %, a Benefit–Cost ratio (B/C) of 2,04, and a Payback Period (PRI) of 1,48 years, aimed at improving operational efficiency, service levels, and the organization's competitive positioning. It is concluded that the proposed strategic plan will significantly contribute to improving the competitiveness of the freight transport company in Tacna by enabling the identification and prioritization of feasible strategies aligned with the organization's objectives.

Keywords: Strategic planning; Competitiveness; Freight transport; Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de una empresa de transporte de carga en Tacna, 2024” aborda una problemática crucial que enfrentan actualmente muchas empresas regionales del sector logístico: la falta de planificación estratégica para adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer su competitividad. En un mercado cada vez más dinámico, competitivo y exigente, las empresas de transporte terrestre deben buscar alternativas para responder a las crecientes demandas del cliente, la digitalización de procesos y los altos costos operativos que amenazan su sostenibilidad.

En ese sentido, la presente investigación propone el desarrollo de un plan estratégico que permita a una empresa local del rubro transporte de carga optimizar sus procesos, aprovechar sus fortalezas internas y responder de forma eficaz a las oportunidades del entorno. La propuesta incluye el análisis interno y externo de la empresa, la formulación de estrategias clave, y la evaluación económica-financiera.

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos. El Capítulo I, denominado “El problema de Investigación”, presenta la descripción del problema, formulación de objetivos generales y específicos, justificación, delimitación del estudio y viabilidad.

El Capítulo II, “Marco Teórico”, desarrolla los antecedentes, las bases teóricas vinculadas al planeamiento estratégico, competitividad y gestión de transporte de carga, además de la definición de términos clave.

El Capítulo III, “Marco Metodológico”, establece el enfoque, diseño, tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el análisis de la información.

En el Capítulo IV, “Resultados”, se presenta el análisis estratégico a través de herramientas como el análisis FODA, las matrices MEFI, MEFE, MPC y la Matriz de Decisión Estratégica, además de la evaluación económica-financiera.

Finalmente, el Capítulo V, “Discusión, Conclusiones y Recomendaciones”, ofrece un análisis crítico de los hallazgos, establece las conclusiones más relevantes y plantea sugerencias orientadas a la toma de decisiones estratégicas futuras.

El objetivo general de esta tesis es de desarrollar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa de transporte de carga en Tacna, 2024.

Y los objetivos específicos es de identificar los factores claves en la evaluación externa para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024; Identificar los factores clave en la evaluación interna de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024; Identificar las estrategias claves a través de un análisis estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024; Realizar la evaluación estratégica con el Balanced Scorecard para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024; Evaluar la propuesta del Plan Estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

El transporte de carga, tanto de mercancías generales como peligrosas, es un componente esencial en la economía global como lo indica FM Logistic (2023), siendo vital para la cadena de suministro internacional. A medida que la globalización ha avanzado, la demanda por servicios de transporte eficiente y seguro ha crecido exponencialmente. No obstante, este crecimiento trae consigo una serie de desafíos significativos. Las rutas comerciales internacionales están cada vez más saturadas, lo que genera congestión y retrasos que afectan las operaciones logísticas a nivel mundial. Además, las fluctuaciones en los precios del combustible, influenciadas por la inestabilidad geopolítica y la transición hacia fuentes de energía más limpias, representan aspectos importantes a tener consideración para las empresas de transporte. A esto se suman las crecientes regulaciones ambientales que exigen una reducción en las emisiones de carbono, especialmente en el transporte de mercancías peligrosas. Estas normativas obligan a las empresas a realizar inversiones considerables en la modernización de sus flotas y en la adopción de tecnologías sostenibles para mantenerse competitivas.

En Perú, el rubro de transporte de carga es un pilar fundamental de la economía, impulsando actividades en sectores clave como la minería, el comercio y la construcción. Sin embargo, el sector enfrenta problemas estructurales significativos que limitan su competitividad. Un problema crucial es la atomización del mercado, donde la mayoría de las empresas operan con flotas pequeñas y recursos limitados, lo que les dificulta competir contra grandes multinacionales que cuentan con mayor capacidad operativa y acceso a tecnologías avanzadas. Como indica Cisneros et al. (2024) este desafío se ve agravado por la infraestructura vial deficiente en muchas regiones del país, lo que provoca cuellos de botella y aumenta los tiempos de transporte, afectando la eficiencia general del sector.

Particularmente, el transporte de mercancías peligrosas implica una capa adicional de dificultad. Este tipo de transporte requiere medidas de seguridad estrictas, capacitación especializada y el cumplimiento de normativas rigurosas. La falta de una estrategia clara también puede limitar la capacidad de la empresa para modernizar su flota y mejorar sus procesos logísticos, esenciales para mantenerse competitiva en el mercado peruano.

En la ciudad de Tacna, donde la empresa opera los desafíos del transporte de carga son aún más específicos. Aunque Tacna posee una ubicación geográfica estratégica, siendo un punto clave para el comercio con países vecinos como Chile y Bolivia, esta ventaja no ha sido plenamente aprovechada debido a la infraestructura limitada y en muchos casos deficiente. Las carreteras que conectan Tacna con el resto del país y con los países vecinos no están en condiciones óptimas, lo que limita la capacidad de las empresas locales para competir en el mercado regional. Además, la escasez de personal capacitado y la falta de acceso a tecnologías avanzadas son barreras importantes que dificultan la operación eficiente y segura, especialmente en el transporte de mercancías peligrosas.

Para la empresa de Transporte de Carga en estudio, la ausencia de un plan estratégico que contemple estos desafíos locales agrava aún más su situación. Sin una visión clara y una estrategia bien definida, la empresa enfrenta dificultades para optimizar sus operaciones, gestionar eficientemente los riesgos asociados al transporte de mercancías peligrosas y aprovechar las oportunidades de crecimiento en la región. Esto podría resultar en una pérdida de competitividad tanto a nivel local como nacional, y en una mayor exposición a riesgos operativos y financieros que podrían poner en peligro la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

La competitividad, entendida como la capacidad de una empresa para sostener y mejorar su posición en el mercado frente a sus rivales, constituye un factor clave en el sector transporte. Según Porter (1996), esta se basa en la habilidad de las organizaciones para generar valor superior mediante estrategias que les permitan diferenciarse o lograr eficiencias significativas. En el caso de la empresa en estudio, la ausencia de una estrategia integral limita su posibilidad de diferenciarse en cuanto a eficiencia operativa, calidad de servicio y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. De acuerdo con D' Alessio (2008), el planeamiento estratégico resulta indispensable para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, ya que proporciona una dirección clara y permite alinear los recursos hacia objetivos de largo plazo. Por ello, la formulación de un plan estratégico en la empresa de transporte no solo busca responder a las exigencias actuales del mercado, sino también potenciar sus ventajas competitivas, consolidando su posicionamiento frente a otras empresas del rubro y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, la elaboración e implementación de un plan estratégico integral se presenta como una necesidad imperiosa para la empresa de Transporte de Carga en estudio. Este plan debe abordar de manera holística los desafíos a nivel global, nacional y local, adoptando sus operaciones a las exigencias internacionales mediante

la inversión en tecnologías sostenibles, la implementación de tecnologías logísticas avanzadas, la modernización de su flota, así como optimizar las rutas para reducir costos y tiempos de transporte, y la diversificación de los servicios ofrecidos, con un enfoque especial en el transporte de mercancías peligrosas. La mejora de la infraestructura interna y la formación continua del personal también son esenciales para garantizar un manejo seguro y eficiente de todas las operaciones.

Por otro lado, el plan estratégico debe centrarse en mejorar la infraestructura operativa y en desarrollar capacidades internas que permitan a la empresa de Transporte de Carga en estudio, competir eficazmente en la región. Esto podría incluir la inversión en infraestructuras propias, como almacenes o centros de distribución, y en tecnología que permita una mejor gestión de la flota y las rutas. Además, la capacitación del personal en el manejo de mercancías peligrosas será crucial para asegurar la seguridad y el cumplimiento de las normativas vigentes. Con la implementación de este plan estratégico, la empresa de Transporte de Carga en estudio no solo podrá enfrentar los desafíos actuales, sino que también estará en una posición sólida para lograr un crecimiento sostenido y rentable en un mercado altamente competitivo.

Entonces se planteó la siguiente pregunta; ¿Puede una propuesta de plan estratégico mejorar la competitividad de una empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo una propuesta de Plan Estratégico mejorará la competitividad de una empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cómo se identificarán los factores clave en la evaluación externa para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?
- b. ¿Cómo se identificarán los factores clave en la evaluación interna de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?
- c. ¿Cómo se identificarán las estrategias clave a través de un análisis estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?

- d. ¿Cómo se realizará la evaluación estratégica con el Balanced Scorecard para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?
- e. ¿Cómo se beneficiará con el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?

1.3. Justificación e importancia

Desde el punto de vista técnico: la investigación se justifica técnicamente por la necesidad de modernizar y optimizar las operaciones de la empresa en estudio, en el competitivo sector del transporte de carga, tanto de mercancías generales como peligrosas. La empresa enfrenta desafíos importantes en la adaptación a las crecientes regulaciones ambientales y de seguridad que rigen el transporte de mercancías peligrosas, así como en la optimización de rutas y gestión de flotas. La implementación de un plan estratégico permitirá a la empresa de Transporte de Carga en estudio a incorporar tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de flotas y optimización de rutas, que son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos. Además, la investigación abordará el desarrollo de capacidades técnicas para el manejo seguro de mercancías peligrosas, asegurando que la empresa cumpla con los más altos estándares de seguridad y sostenibilidad. Este enfoque técnico no solo garantizará la competitividad de la empresa en el mercado, sino que también fortalecerá su capacidad para responder a las demandas del entorno global y local.

Desde el punto de vista económico: La investigación se justifica por el potencial de la empresa de Transporte de Carga en estudio para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad financiera a través de la implementación de un plan estratégico bien definido. El sector del transporte de carga es altamente competitivo, y la falta de un plan estratégico limita la capacidad de la empresa para optimizar sus costos operativos y explorar nuevas oportunidades de mercado. Al desarrollar e implementar este plan, la empresa podrá identificar estrategias para reducir los costos asociados al combustible, mantenimiento de flotas y gestión logística, lo que resultará en una mejora significativa en sus márgenes de beneficio. Además, la diversificación de servicios, especialmente en el transporte de mercancías peligrosas, abrirá nuevas fuentes de ingresos, contribuyendo al crecimiento económico de la empresa. Esta justificación económica resalta la importancia de un enfoque estratégico para asegurar la viabilidad financiera y el éxito a largo plazo para la empresa de Transporte de Carga en estudio.

Desde una perspectiva organizacional: La investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la estructura interna de la empresa de Transporte de Carga en

estudio y mejorar la gestión de sus recursos humanos y operativos. Actualmente, la empresa enfrenta problemas de coordinación y eficiencia que afectan su capacidad para competir eficazmente en el mercado. La implementación de un plan estratégico proporcionará una estructura organizacional más clara y definida, con roles y responsabilidades bien establecidos, lo que mejorará la comunicación interna y la toma de decisiones. Además, la capacitación continua del personal en el manejo de tecnologías avanzadas y en la gestión de mercancías peligrosas es esencial para asegurar operaciones seguras y eficientes. Este enfoque organizacional permitirá a la empresa ser más ágil y adaptable a los cambios en el entorno empresarial, lo que mejorará su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Desde el punto de vista Social: La investigación se justifica por su contribución al bienestar de la comunidad local y al desarrollo sostenible. La empresa en estudio juega un papel crucial en la economía local de Tacna, y la mejora de sus operaciones tendrá un impacto positivo en la comunidad. La modernización de la empresa generará empleos y oportunidades de formación para la población local, mejorando sus habilidades y capacidades. Además, al adoptar prácticas sostenibles y responsables, la empresa de Transporte de Carga en estudio reducirá su impacto ambiental, protegiendo la salud y seguridad de la comunidad. La implementación de un plan estratégico que priorice la seguridad en el transporte de mercancías peligrosas también contribuirá a minimizar los riesgos asociados a estas actividades, garantizando un entorno más seguro para todos. En conjunto, la justificación social destaca cómo la investigación no solo beneficiará a la empresa, sino también a la comunidad y al entorno en el que opera.

La importancia del plan estratégico propuesto en esta tesis es fundamental para la empresa de Transporte de Carga en estudio, ya que contribuirá a mejorar su competitividad, optimizar el uso de recursos y adaptarse de manera efectiva a los cambios del mercado y las normativas. Además, fortalecerá la infraestructura operativa, impulsará el desarrollo del capital humano a través de la capacitación continua y promoverá la sostenibilidad. Asimismo, facilitará la mitigación de riesgos y desafíos futuros.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar los factores clave en la evaluación externa para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.
- b. Identificar los factores clave en la evaluación interna de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.
- c. Identificar las estrategias claves a través de un análisis estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.
- d. Realizar la evaluación estratégica con el Balanced Scorecard para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.
- e. Evaluar la propuesta del Plan Estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La propuesta de un Plan Estratégico mejorará la competitividad de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Naranjo (2021), elaboró la tesis titulada, “Diseño de un plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada Translimssa ubicada en la ciudad de guayaquil”, el presente trabajo presentado en la escuela superior politécnica de Chimborazo – facultad de administración de empresas, para la obtención de grado de titulación tiene como objetivo principal de diseñar un Plan Estratégico para la compañía de transporte de carga pesada Translimssa ubicada en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2021, con el propósito de fortalecer su desarrollo institucional. Para su elaboración se emplearon metodologías cuantitativa y cualitativa las cuales se ven reflejadas en la elaboración y análisis de las encuestas realizadas al Gerente General y al personal de la organización. Asimismo, se desarrolló una matriz FODA que permitió identificar que la empresa carece de una filosofía empresarial, una estructura organizacional definida, manual de funciones, flujogramas de procesos, su personal ejecuta sus actividades de manera empírica; lo cual limita al crecimiento de la empresa y la coloca en desventaja frente a competidores con mayor nivel de estructuración. El propósito del plan estratégico es optimizar la organización, dirigir, controlar, evaluar, supervisar y dar seguimiento a las actividades, procesos y operaciones que encaminan a la empresa a lograr un excelente desempeño laboral, con el cual generará confianza ante los clientes, colaboradores e instituciones financieras. Finalmente, se resalta la importancia de implementar esta propuesta por la dedicación a la investigación desarrollada y por el beneficio que representa para la organización.

Toro y Vaca (2022), desarrollaron la tesis titulada, “Plan estratégico para la empresa de transporte y logística Translointeg s.a.”, el presente trabajo presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de guayaquil – facultad de administración. Este trabajo tiene como objetivo generar un cambio positivo en la empresa de transporte de carga pesada Translointeg S.A., mediante la propuesta de un plan estratégico orientado a reposicionar a la empresa en el mercado de transporte. Para ello, se ha utilizado una metodología que combina el inductivo y deductivo, en un tipo de investigación descriptiva que busca especificar el perfil competitivo de la empresa. Este enfoque permite recopilar información conjunta sobre factores organizacionales, como la ventaja competitiva y la fortaleza financiera, así como factores relacionados con la industria,

como la fortaleza del sector y la estabilidad del entorno. La investigación tiene un enfoque mixto, que permite recolectar y analizar datos cuantitativos. La población de estudio está conformada por 150 colaboradores de Translointeg S.A., y el enfoque es no experimental, ya que se investigan los fenómenos en su estado actual sin modificar las variables. Además, se utiliza un enfoque transeccional descriptivo, recolectando datos en un único momento, que luego son analizados. Los resultados de la investigación identificaron áreas de mejora, como la comunicación entre departamentos y la necesidad de fortalecer el conocimiento de la visión estratégica (misión y visión) dentro de la empresa. Se determinó que más del 50% del personal tiene experiencia suficiente y comprende bien el negocio, lo que facilita la implementación del plan estratégico. Además, la empresa ya aplica indicadores de gestión de clientes y cuenta con manuales de operación logística establecidos. El plan estratégico propuesto para Translointeg S.A. tiene como finalidad mejorar su competitividad en el mercado. Este plan incluye la creación de alianzas estratégicas, el desarrollo de marketing digital, y la obtención de certificaciones ISO 9001-2015 y 14001-2015. La implementación del plan ha sido bien recibida por los directivos, con una inversión inicial de \$59 369,55 en los primeros dos años, y un gasto anual de \$18 725,93 a partir del tercer año para mantener las certificaciones y continuar con las capacitaciones. Este enfoque permitirá a la empresa fortalecer su posición en el mercado y ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes.

Benitez y Hernandez (2019), desarrollaron la tesis titulada, "Formulación de un plan estratégico para la empresa transportes línea Buenaventura S.A. (2019 – 2023)", presentado en la Universidad del Valle, de la facultad de ciencia de la administración, el objetivo principal de la investigación fue formular un plan estratégico para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. con el fin de mejorar su competitividad y asegurar su crecimiento y sostenibilidad durante el período 2019-2023. Este plan estratégico se orienta a enfrentar los problemas actuales de la empresa, como la disminución en la rentabilidad y la baja motivación de sus afiliados, a través de un análisis exhaustivo de su situación interna y externa. El estudio siguió una metodología descriptiva, basada en la recolección y análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa. Se utilizó un diagnóstico estratégico que incluyó auditorías interna y externa, empleando herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y matrices de evaluación de factores internos y externos. Este enfoque permitió evaluar la posición actual de la empresa y formular estrategias adecuadas para su mejora. Se emplearon entrevistas, encuestas y observaciones directas como instrumentos principales para la recolección de datos. Las entrevistas se realizaron con

afiliados y clientes de la empresa para identificar las causas de la disminución en la rentabilidad y otros problemas organizacionales. Las encuestas permitieron obtener una visión general del nivel de satisfacción de los afiliados y clientes, mientras que las observaciones directas facilitaron el análisis de los procesos internos de la empresa. La muestra del estudio incluyó a los afiliados, empleados, y directivos de Transportes Línea Buenaventura S.A., así como a una selección representativa de sus clientes. Esta muestra permitió un análisis integral desde diferentes perspectivas dentro de la organización. Los resultados del diagnóstico indicaron varias áreas problemáticas dentro de la empresa, incluyendo la falta de beneficios para los afiliados, una débil estructura de personal, problemas en la atención al cliente y una falta de inversión en la mejora de servicios. A partir de estos hallazgos, se formularon estrategias específicas, como la implementación de programas de motivación para los afiliados, la mejora en la gestión de recursos humanos, y la optimización de procesos internos. Estas estrategias están diseñadas para fortalecer las capacidades competitivas de la empresa y mejorar su posición en el mercado.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Chavez (2021), elaboró la tesis titulada como, “Diseño de un plan estratégico para la empresa Ribelmar S.R.L.”, presentado en la Universidad Nacional de San Agustín, para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial, siendo un trabajo investigativo no experimental con características descriptivas y explicativas, una empresa de transporte y Servicios, busca diseñar un plan estratégico que le permita mejorar su rendimiento empresarial, ante un entorno de cambios para mantener su competitividad en el sector de transporte de carga, alineándose estratégicamente a su visión, misión y valores de la empresa, utilizando la metodología del Proceso Estratégico planteado por D’ Alessio (2008), identificando como principales hallazgos del resultado del análisis externo e interno, la necesidad de diversificar los servicios, obteniendo indicadores financieros positivos, con un VAN = S/ 218 434, una TIR = 32%, B/C mayor que uno y un PRI de cuatro años, concluyendo que con un plan estratégico le permitirá mantener la competitividad de la empresa e incrementar las ventas anuales.

Condori et al. (2020), desarrollaron la tesis titulada como, “Planeamiento Estratégico para la Empresa E-Transport Arequipa”, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar por el título de grado Magister en Administración Estratégica de Empresas, una empresa dedicada al transporte de carga busca posicionarse a nivel nacional. Sin embargo, sus fortalezas y oportunidades que

tiene la empresa no han sido adecuadamente aprovechadas impidiendo que sea una empresa competitiva y que logre posicionarse a nivel nacional, que con la implementación de un plan estratégico con el modelo secuencial definido por el Dr. Fernando D' Alessio, le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado, y que lograra contribuir con el crecimiento y desarrollo de la economía del país, recomendando primero penetrar el mercado ampliando la cartera de clientes, segundo seria la integración horizontal, que le permitiría reducir los gastos de mantenimiento respecto a ventas totales de 5,0% a 3,5%, el porcentaje de mantenimientos correctivos reduciría de 60% a 20%, las ventas por años aumentaría de S/ 232 145,000 a S/ 254 806,161, la utilidad neta por año aumentaría de -S/ 2 000,000 a S/ 8 000,000 y logrando obtener un porcentaje de satisfacción de clima laboral de 82%, por lo tanto es una oportunidad de crecimiento para la empresa.

Pastor y Antezana (2020), desarrollaron la tesis titulada como, “Plan estratégico para la empresa Ransa comercial S.A., callao, para los periodos 2019-2022”, presentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, para optar por el título de grado de Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos, una empresa dedicada a soluciones logísticas, busca incrementar la rentabilidad de los principales servicios ofrecidos por la empresa. Pero que dio la pérdida de clientes importantes que significaban un ingreso de millones para la empresa, pero con la salida de clientes no redujo lo suficiente los costos operativos como para mantener la utilidad operativa dentro de una tendencia positiva. Optando utilizar la metodología del Proceso Estratégico planteado por D' Alessio (2008), que le proporcionaría distintas alternativas, obteniendo como resultado la estrategia de eficiencia operativa y la estrategia de desarrollo de producto, en ese sentido, se propone acciones alineadas a las estrategias seleccionadas, enfocándose en el mejoramiento de procesos y uso de tecnología avanzada que permita a la empresa agilizar el flujo de sus operaciones y reducir costos operativos, proyectándose para el periodo 2019 – 2022, que financieramente se evaluaron bajo el concepto de flujo de caja neto, obteniendo un VAN de S/ 18 278 MM y una TIR de 61,97%, concluyendo que con un plan estratégico le permitirá afrontar el alto nivel de competitividad en la industria, y alineados a las estrategias seleccionadas, muestran una viabilidad y rentabilidad para lograr aplicarlo.

Ugas y Salazar (2021), desarrollaron la tesis titulada como, “Planeamiento estratégico para el operador logístico kuehne + nagel S.A. 2021-2025”, presentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, para optar por el título de grado de Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos, una empresa transnacional dedicada el servicio de transporte marítimo, aéreo, aduanas y logística

interna, busca impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo; que en los últimos años se ha mantenido con una de las empresas líderes del sector, sin embargo, la competencia en el mercado es cada vez más intensa, por lo que quiere desarrollar ventajas competitivas, optando utilizar en partes la metodología planteado por D' Alessio y de Fred R. David, que le permitiría obtener varias alternativas para la empresa, teniendo como resultados la siguientes estrategias, tales como mejorar la calidad del servicio, desarrollar procesos de gestión humana y crear productos enfocados en el mercado peruano; luego de un exhaustivo análisis, se decidió adoptar la estrategia de desarrollo de producto, y para lograr una ventaja competitiva, será necesario incrementar las auditorías a proveedores y seguir invirtiendo en tecnologías para no volverse obsoletos, que financieramente concluye que la estrategia a implementar es viable, obteniendo utilidades todo los años analizados, un EBITDA que llega a S/ 33 634,45 en el año 2025, lo que representa el 9% de las ventas y con un VAN de S/ 57 370, concluyendo que con la implementación de un plan estratégico le permitirá utilizar las fortalezas que la empresa posee para desarrollar ventajas competitivas y seguir manteniendo una posición de liderazgo en el mercado.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Planeamiento estratégico

Para García et al. (2017), la planificación estratégica permite a la organización adaptarse a su entorno, impulsando las fuerzas internas para alinearlas con los objetivos, y transformando las estrategias en acciones concretas que llegan hasta los niveles operativos. La gestión estratégica, al ser un proceso constante y duradero, es fundamental para que la dirección de una organización enfrente el futuro con el menor riesgo posible futuro.

Para Serna (1999), la planificación estratégica es un proceso de gestión que busca establecer y conservar una relación sostenible entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El propósito de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de forma que se integren para generar un crecimiento y beneficios satisfactorios.

Para David (2013), la administración estratégica mejora las capacidades organizacionales para anticipar y prevenir problemas, promoviendo la colaboración entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

2.2.2. Misión y Visión

La misión y visión de la empresa, permiten tener una dirección y lograr perfilar los objetivos de la empresa, garantizando a la empresa que sea coherente tanto en el entorno interno como en el externo.

2.2.2.1. Misión

Para Drucker (1974), la misión es la base para establecer prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que distingue a una organización de otra y es crucial para la definición de los objetivos y estrategias de la empresa.

2.2.2.2. Visión

Según el autor Karlof (1992), define la visión que “es el nacimiento del futuro distante, con lo que la empresa logra desarrollarse de la mejor manera posible siguiendo las aspiraciones de sus líderes”.

2.2.2.3. Valores

Para D’ Alessio (2008), los valores definen la filosofía de la organización al reflejar de manera clara sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

2.2.3. Evaluación externa

Para D’ Alessio (2008), la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, se centra en el análisis del entorno y de la industria. Este proceso tiene como objetivo identificar y evaluar las tendencias que están más allá del control directo de la empresa.

2.2.3.1. Análisis PESTE

El análisis PESTE es una herramienta que permite analizar el enfoque externo, lo cual se consideran 5 factores externos clave que puede afectar de forma directa a los productos, mercado y organizaciones que compiten en el sector de estudio, que son las siguientes fuerzas:

a. Política Gubernamentales y legales (P)

Según D' Alessio (2008), esta fuerza está vinculada a los procesos de influencia de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización y a los conflictos de intereses entre los actores implicados.

b. Económica y financieras (E.)

Según D' Alessio (2008), son factores que influyen en las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Afectan directamente el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especialmente relevantes para las actividades relacionadas al comercio internacional.

c. Sociales, culturales y demográficas (S)

Para D' Alessio (2008), esta fuerza involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida que se forman a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas presentes en el entorno de la organización.

d. Tecnológicas y científicas (T)

Para D' Alessio (2008), se distingue por la velocidad del cambio, la constante innovación científica y la amplia difusión del conocimiento. El impacto de esta fuerza en el entorno es significativo, volviendo obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reduciendo o eliminando las barreras de entrada en un sector industrial y, en general, provocando una ruptura del statu quo de las organizaciones.

e. Ecológicas y ambientales (E.)

Para D' Alessio (2008), considera como una preocupación fundamental para la humanidad y una responsabilidad hacia las futuras generaciones. En este contexto, influyen a las decisiones de la organización en términos operativos, legales, de imagen, e incluso comerciales.

El análisis PESTE nos permitirá conocer los principales elementos para la planificación estratégica, con la finalidad de evaluar bien el entorno actual en la cual se desarrolla la organización.

2.2.3.2. Las cinco fuerzas competitivas de PORTER

Según Porter (1996), la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por cinco fuerzas:

a. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre competidores se refiere a la posición que una organización o empresa ocupa en relación con las preferencias de los consumidores. Esta rivalidad puede llevar a la empresa a emplear tácticas que le permitan fortalecer su posición frente a otras empresas del mismo sector.

b. Entrada potencial de nuevos competidores

Esta segunda fuerza analiza la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mismo sector, lo que podría obligar a la empresa a reducir sus precios para competir. Este tipo de amenaza está relacionado con las diversas barreras de entrada existentes en la industria.

c. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

La aparición de productos sustitutos significa que otras empresas ofrecen productos o servicios alternativos que pueden resultar atractivos para los consumidores. Estos productos sustitutos, al tener un precio potencialmente más bajo que el del producto actual, pueden influir en las decisiones de compra.

d. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación significativo sobre las empresas, imponiendo condiciones de precio que afectan la intensidad de la competencia dentro de una industria.

e. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores tienen la libertad de elegir entre diversos productos o servicios en el mercado. Esto incluye tanto a clientes individuales que consumen directamente los productos, como a empresas que los distribuyen a los usuarios finales.

2.2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para D' Alessio (2008), la matriz de evaluación de factores externos permite resumir toda la información obtenida en el análisis PESTE, para luego cuantificar los resultados en términos de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Las organizaciones deben abordar estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

2.2.3.4. Matriz de perfil Competitivo.

Para D' Alessio (2008), la matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de una organización, evaluando sus fortalezas y debilidades en comparación con la posición estratégica de una organización modelo o una organización específica tomada como referencia. El objetivo de esta matriz es mostrar cómo se sitúa una organización en relación con sus competidores en el mismo sector, permitiendo así que la organización infiera posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los demás actores en la industria.

2.2.4. Evaluación Interna

Según D' Alessio (2008), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para lograr capitalizar las fortalezas y neutralizar las diferentes debilidades de una empresa.

Según David (2013), las operaciones internas de una empresa son cruciales para el bienestar de la organización, ya que constituyen las actividades fundamentales para la mayoría de los negocios.

2.2.4.1. Análisis AMOFHIT

Es una herramienta que permite encontrar las fortalezas y debilidades de cada división de una empresa, debido que permite ver la situación actual y las funciones que integran dentro de la organización, y para D' Alessio (2008), está involucrado en siete áreas funcionales, las cuales son:

a. Administración y gerencia (A)

La gerencia es responsable de gestionar tanto los aspectos operativos como estratégicos, además de establecer la dirección y las estrategias de la organización. La administración, por su parte, busca incrementar la productividad.

b. Marketing y ventas (M)

Es donde se adecua las ofertas de bienes y servicios de la organización, siendo esencial en las condiciones actuales de competencia y globalización. Se encarga de tomar decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio.

c. Operaciones y logística (O)

Es el área encargada de llevar a cabo los procesos de producción de bienes o prestación de servicios, abarcando las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad.

d. Finanzas y contabilidad (F)

Es el departamento encargado de gestionar los recursos económicos de la organización, así como de asegurar que los demás recursos estén disponibles en la cantidad, calidad y costo adecuados. Además, se evalúa la capacidad del negocio para financiar sus estrategias mediante recursos propios o externos.

e. Recursos Humanos (H)

Es el activo más valioso de la empresa, que le permite funcionar todo el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permite a la organización lograr sus objetivos.

f. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Es el área que proporciona soporte TI/TC para la toma de decisiones de la gerencia, la ejecución de procesos productivos, el logro de los objetivos de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con clientes y proveedores, entre otros aspectos.

g. Tecnolommmmmme investigación y desarrollo (T)

Es el área que enfoca sus esfuerzos con la innovación tecnológica y la investigación científica, dentro del marco de la tercera ola o era del conocimiento.

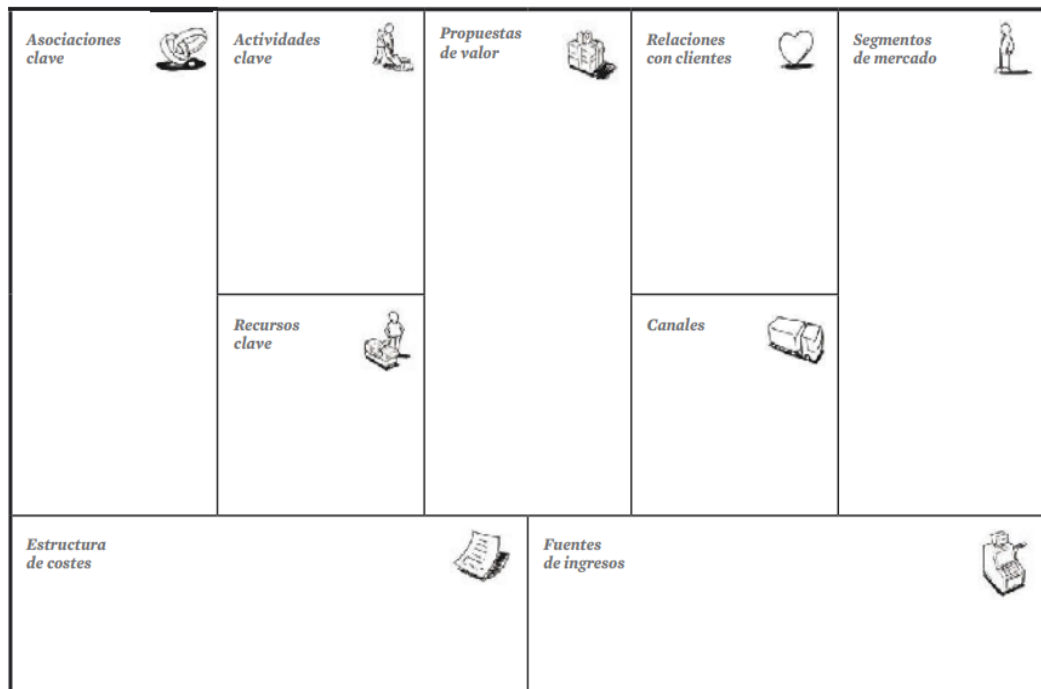
2.2.4.2. Modelo Canvas

Para Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo canvas es un enfoque que explica de manera coherente cómo las organizaciones generan, entregan y capturan valor.

Para García (2022), la principal característica del lienzo, también conocido como modelo canvas, es su enfoque en la representación visual, lo que facilita y estimula la generación de ideas, promoviendo la discusión de diversas alternativas para definir un modelo de negocio.

En la Figura 1 se observa los 9 módulos, que según Osterwalder y Pigneur (2011) representa los componentes básicos de una organización.

Figura 1
Modelo Canvas



Nota. Adaptado de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011).

a. Segmentos de mercado

En este módulo se identifican los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

b. Propuestas de valor

En este módulo detalla el conjunto de productos y servicios que generan valor para un segmento de mercado específico.

c. Canales

Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

d. Relaciones con clientes

Se explican los diversos tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de mercado específicos.

e. Fuentes de ingresos

se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

f. Recursos clave

Se detallan los recursos clave necesarios para que un modelo de negocio opere eficazmente.

g. Actividades clave

Se especifican las acciones cruciales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio sea efectivo.

h. Asociaciones clave

Se detalla la red de proveedores y aliados que apoyan el funcionamiento de un modelo de negocio.

i. Estructura de costes

se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

2.2.4.3. Cadena de Valor

Para Porter (2015), es una herramienta que facilita el análisis de las diversas actividades de una empresa y permite identificar el valor que cada una aporta al conjunto de la operación empresarial, especialmente en relación con el producto o servicio que la compañía ofrece.

Para Frances (2001), la cadena de valor ofrece un modelo de aplicación universal que permite representar de forma sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea de manera individual o como parte de un conjunto más amplio. Esta cadena se compone de varias etapas de generación de valor, aplicables de manera general en los procesos productivos.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos según Quintero y Sánchez (2006).

Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

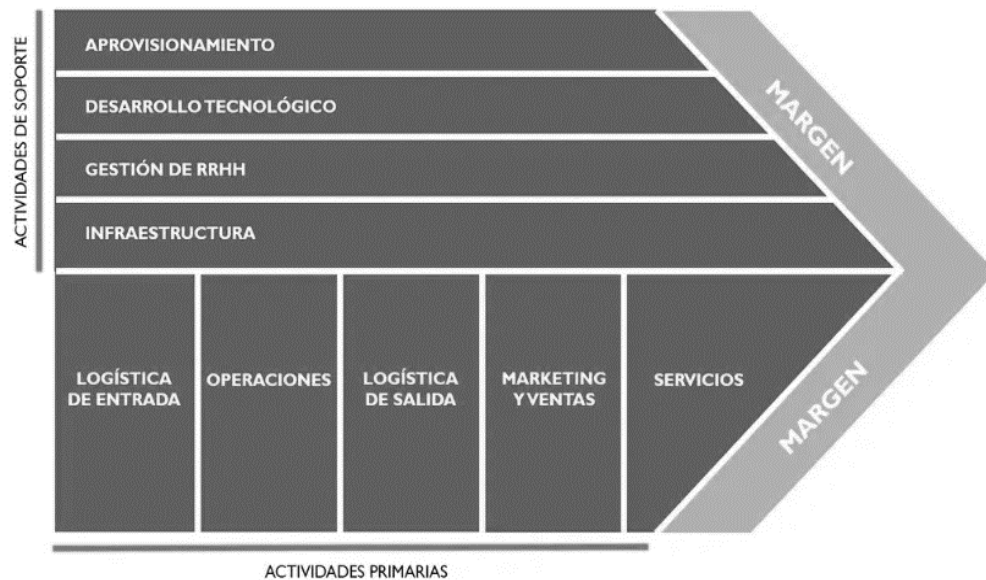
Las actividades de soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.

El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la Figura 2, se observa todas y cada una de las actividades mencionadas son básicas para el funcionamiento de cualquier empresa.

Figura 2

Cadena de Valor



Nota. La cadena de valor: qué es cómo hacerla, de la página soluciones empresariales

2.2.4.4. Análisis VRIO

Para Sáez (2021), el análisis VRIO es una herramienta de planificación estratégica empleada por las empresas para tomar decisiones comerciales efectivas. Está concebido para ayudar a las organizaciones a identificar y resguardar los recursos y capacidades que le otorgan una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Según Barney (1995), el análisis de VRIO aborda cuatro componentes.

Valor; se trata de la capacidad de un recurso o habilidad para generar valor tanto para los clientes como para la propia empresa.

Rareza; se refiere a la escasez de un recurso o habilidad en el mercado

Imitabilidad; es la capacidad de otros competidores para copiar o reemplazar un recurso o habilidad

Organización; se refiere a la capacidad de la empresa para aprovechar al máximo sus recursos y habilidades, alineándolos con su estrategia y estructura.

2.2.4.5. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para D' Alessio (2008), la matriz de evaluación de factores internos permite resumir y analizar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una empresa, además de servir como base para identificar y evaluar las interrelaciones entre esas áreas.

Para David (2013), señala que esta matriz constituye una herramienta de síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, ya que integra y valora las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las distintas funciones de la organización.

2.2.5. Análisis Estratégico

Para D' Alessio (2008), es un proceso mediante el cual una empresa examina su entorno interno y externo para tomar decisiones que contribuya al logro eficiente de sus metas a largo plazo. Este proceso involucra la evaluación de factores como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo.

Para David (2013), la identificación y evaluación de las estrategias alternativas deben involucrar tanto a los directivos como a los empleados. Sin una estrategia coherente, la organización corre el riesgo de fracasar, por lo que es crucial establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias claras.

El análisis estratégico tiene como objetivo principal ayudar a la empresa a desarrollar una estrategia que maximice sus ventajas competitivas y minimice sus riesgos. Este proceso se fundamenta en la identificación de los recursos y capacidades de la empresa, y en cómo estos pueden ser alineados con las demandas del entorno para lograr un rendimiento superior en el mercado.

En resumen, el análisis estratégico es un enfoque integral que guía la toma de decisiones de una empresa, asegurando que esté bien posicionada para competir con éxito y adaptarse a los cambios del entorno.

2.2.5.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Para Stacey (1993), el análisis FODA consiste en enumerar las fortalezas y debilidades de una organización a partir del estudio de sus recursos y capacidades, así como identificar las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno.

Para D' Alessio (2008), Esta matriz ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como los factores externos que son las oportunidades y amenazas. El análisis FODA es esencial para desarrollar estrategias que permitan a la organización aprovechar sus fortalezas y oportunidades mientras mitiga sus debilidades y enfrenta las amenazas del entorno.

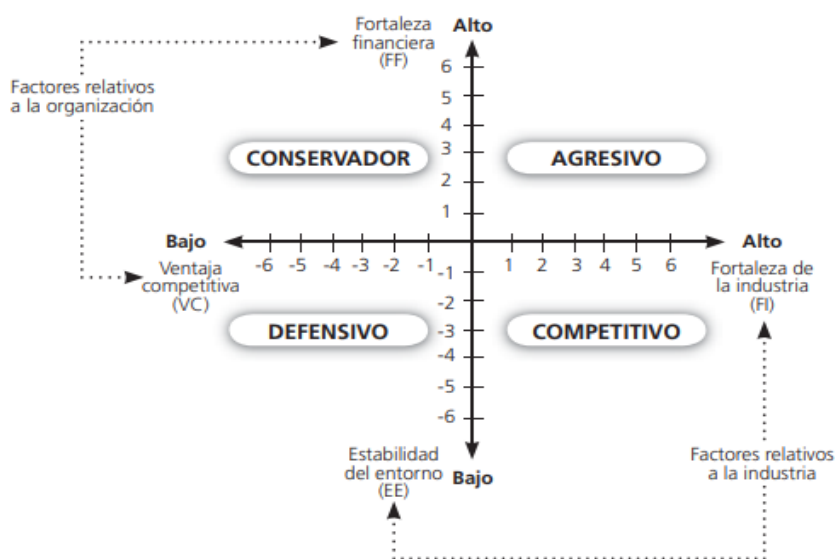
Este enfoque integral permite a la organización alinear sus recursos y capacidades con las condiciones del mercado, mejorando su competitividad y capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

2.2.5.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) o también conocido como matriz SPACE diseñado por Allan Rowe, R. Mason, K. Dickel (1982), es una herramienta que se utiliza para evaluar las estrategias actuales de una organización en función de su posición estratégica en el mercado y la efectividad de sus acciones. Esta matriz permite a las organizaciones identificar la posición competitiva de sus unidades de negocio y desarrollar estrategias que alineen sus recursos y capacidades con las condiciones del entorno competitivo.

Para D' Alessio (2008), la Matriz PEYEA es esencial para determinar el rumbo estratégico de una empresa, ayudando a priorizar acciones y tomar decisiones que mejoren la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La matriz PEYEA nos permite determinar la postura estratégica de una empresa, donde cuentan con cuatro cuadrantes que son considerado como estrategia agresiva, conservadora, defensiva, competitiva, como se muestra en la Figura 3, donde también los ejes representan la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) considerados como dimensiones internas, y luego las dimensiones externas, que son los ejes de la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Figura 3*Matriz PEYEA*

Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.5.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Para David (2013), la matriz BCG es una herramienta que permite a la organización gestionar su cartera de negocios, al evaluar la participación relativa de mercado que ocupa y el ritmo de crecimiento del sector para cada una de sus divisiones, comparándolas entre si dentro de la misma empresa.

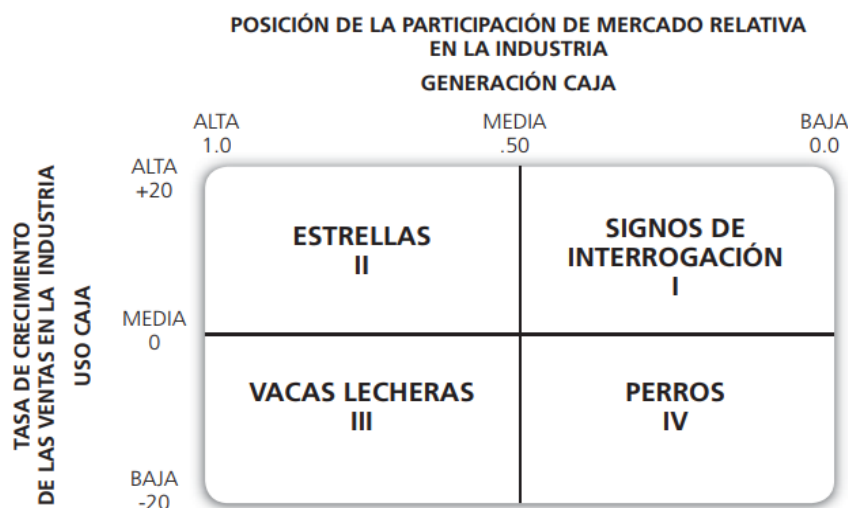
Para D' Alessio (2008), la matriz BCG se fundamenta entre la participación del mercado y la capacidad de generar ingresos, en relación con la tasa de crecimiento de las ventas del sector y el uso de efectivo. Esta herramienta fue creada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones que cuenten con múltiples unidades de negocio.

La matriz BCG como se da en la Figura 4, se compone de cuatro cuadrantes. El cuadrante I se encuentran las divisiones o productos conocidos como signo de interrogación, caracterizado por operar en alta tasa de crecimiento de ventas en su industria. En el segundo cuadrante agrupa a las divisiones o productos denominados estrellas, los cuales poseen una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una participación significativa en el mercado. En el tercer cuadrante corresponde las divisiones o productos vacas lecheras, productos que mantiene una posición fuerte en el mercado, pero es una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo dinamismo.

Finalmente, en el cuarto cuadrante presenta a las divisiones o productos conocidos como perros, los cuales se presentan una débil presencia en el mercado y se desarrollan en sectores con poco o nulo crecimiento.

Figura 4

Matriz del Boston Consulting Group



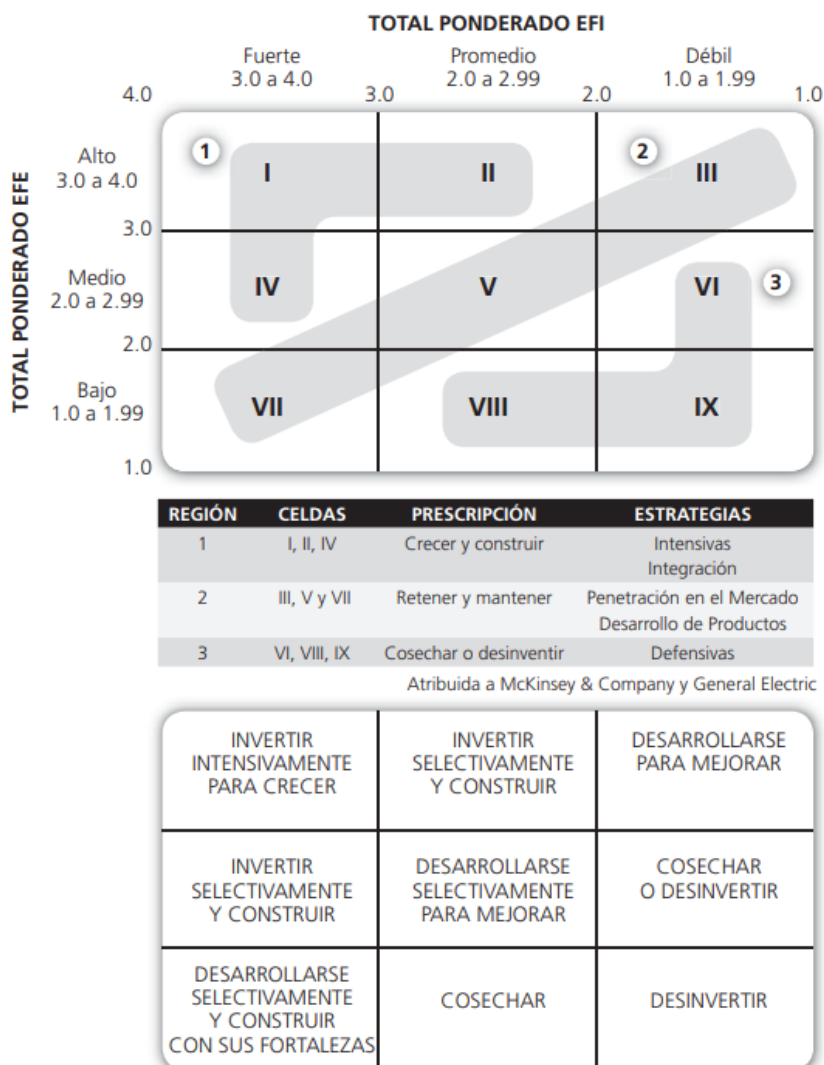
Nota: El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008); Tomado de Boston Consulting Group (1974).

2.2.5.4. Matriz interna – externa (IE)

Para Castellano (2015) , la matriz interna externa es un instrumento para analizar a una organización, considerando sus aspectos internos y sus aspectos externos, cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes que conforman la matriz.

La matriz IE como se da en la Figura 5, nos permite ubicar las divisiones de una empresa en nueve cuadrantes, que se basa en dos dimensiones, como se observa en la figura 5, en la que los totales ponderado de la matriz EFI para el eje X, y los totales ponderado de la matriz EFE par el eje Y.

La matriz IE es caracterizado por contar con tres regiones, la 1era región es donde se sugiere de crecer y construir, la 2da región es donde se sugiere de retener y mantener, y la 3era región es donde se sugiere de cosechar o desinvertir recursos.

Figura 5*Matriz IE*

Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.5.5. Matriz de la gran estrategia (GE)

Para David (2013), la matriz de estrategia principal o matriz de la gran estrategia se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas para desarrollar estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias que conforman esta matriz.

Según D' Alessio (2008), al evaluar las dos dimensiones que la matriz de la gran estrategia, la empresa puede categorizar en cuatro cuadrantes como se muestra en la Figura 6, el cuadrante I indica que la empresa posee una ventaja competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento, en el cuadrante II la organización tiene una baja

competitividad en un mercado de crecimiento rápido, en el cuadrante III refleja una situación a la que la empresa tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, por último, el cuadrante IV muestra a la empresa con una posición competitiva fuerte pero con un mercado que experimenta un crecimiento limitado.

Figura 6

Matriz GE



Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.5.6. Matriz de Decisión

Según D' Alessio (2008), es una matriz como la de la Figura 7, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. El objetivo es sumar estas repeticiones y conservar las estrategias que se repiten con mayor frecuencia. Estas estrategias seleccionadas no deben ser alternativas genéricas, sino que deben estar explícitamente detalladas. Posteriormente, se utilizarán en la matriz cuantitativa de planificación estratégica, donde se ponderarán para evaluar cuán atractivas son en relación con los factores clave de éxito.

Figura 7*Matriz de decisión de estrategias*

		MATRIZ							
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
		1	X					1	
		2		X			X	X	3
		3	X	X	X			X	4
		4				X	X		2
		5	X	X			X		3
		6	X						1

Nota: El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.5.7. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La matriz CPE como la de la Figura 8, es una herramienta que permite evaluar las estrategias posibles para la empresa, lo cual se hace en base los factores críticos de éxitos externo e internos.

Para David (2013), la MCPE permite evaluar que tan convenientes son las distintas estrategias, según el nivel en que estas logran fortalecer o aprovechar los factores internos y externos para el éxito organizacional.

Conceptualmente por D' Alessio (2008), la matriz CPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores de éxito clave, tanto externos como internos. El atractivo relativo de cada estrategia que está dentro del grupo seleccionado es computado, determinando el impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

Una vez clasificada las estrategias que pueden ser relevantes para la empresa, se puede dar a conocer la mejor estrategia idónea para la empresa, en la Figura 8, se detalla de cómo se da la matriz CPE.

Figura 8*Matriz CPE*

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Nota: El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.6. Mapa Estratégico

Para Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico es el instrumento que conecta la formulación con la implantación de la estrategia. Debe comunicar de forma concreta la misión, visión y estrategias de toda organización, de modo que permita gestionar las acciones que cumplan con los objetivos estratégicos.

Según el enfoque D' Alessio (2008), el mapa estratégico es fundamental para la implementación del Balanced Scorecard, ya que facilita la comunicación de la estrategia

a todos los niveles de la organización y asegura que todas las actividades estén alineadas con la visión y misión de la empresa.

2.2.7. Factores Críticos de éxito

Según Murillo (2015), “Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las empresas en una industria”.

Según Rockart (1979), “Los factores críticos de éxito son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si estos son satisfactorios, garantizar un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca, si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese periodo, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados”.

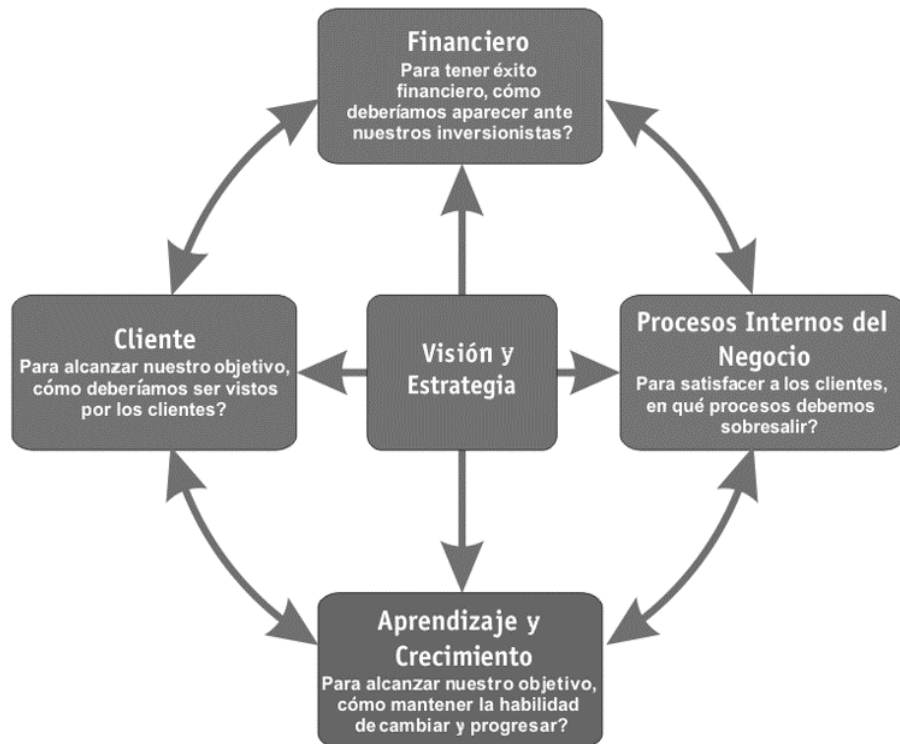
2.2.8. Objetivos estratégicos

Según Andia (2016), los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espere lograr para cumplir con su misión.

2.2.9. Balanced Scorecard

Según Kaplan y Norton (2014), un cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

El Balanced Scorecard permitirá tener un control permanente de todos los factores de la empresa, debido que tiene una visión global de la empresa desde distintas perspectivas como se observa en la Figura 9.

Figura 9*Perspectiva del BSC*

Nota: Cuadro de mando integral, Work meter (2013)

a. Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son importantes para lograr resumir las consecuencias económicas, lo cual funciona como una guía para definir los objetivos e indicadores en las demás perspectivas o dimensiones del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

b. Perspectiva del cliente

Donde se identifican los segmentos de clientes y de mercado, que proporcionan un gran componente para los ingresos de nuestros objetivos financieros.

c. Perspectiva de procesos internos

Se identifican los procesos críticos internos para satisfacer la perspectiva de los clientes y lograr alcanzar la perspectiva financiera.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se logra identificar la infraestructura que la empresa debe tratar de construir, para lograr alcanzar los objetivos a largo plazo que tiene la organización utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

2.3. Definición de términos

2.3.1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración entre empresas que les permiten compartir recursos y capacidades para alcanzar objetivos comunes y mejorar su competitividad. (David, 2013)

2.3.2. Competidores

Los competidores son aquellas entidades que operan en el mismo sector y ofrecen productos o servicios similares. Analizar sus fortalezas y debilidades es esencial para formular estrategias que otorguen a la empresa una ventaja competitiva. (David, 2013)

2.3.3. Compradores

Los compradores son los consumidores finales que adquieren los productos o servicios de la empresa. Su poder de negociación puede influir en la política de precios y en la calidad del producto, lo que afecta directamente la competitividad de la empresa (Moreno, 2017)

2.3.4. Cultura organizacional

Es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. (Ventura, 2009)

2.3.5. Eficacia

La eficacia es la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos estratégicos, asegurando que las acciones tomadas conducen a los resultados deseados (Moreno, 2017)

2.3.6. Eficiencia

Se refiere a la capacidad de la empresa para utilizar sus recursos de manera óptima, minimizando desperdicios y costos mientras maximiza la producción. Es un factor clave para mejorar la rentabilidad y la competitividad. (Ventura, 2009)

2.3.7. Estrategias

Las estrategias son planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización. Estas estrategias deben ser adaptables a los cambios en el entorno y están en el núcleo de la planificación empresarial. (David, 2013)

2.3.8. Innovación

La innovación implica la introducción de nuevas ideas, productos o procesos que mejoran la eficiencia o efectividad de una organización, siendo un factor clave para el desarrollo competitivo (Moreno, 2017)

2.3.9. Meta

Las metas son hitos específicos que la empresa se propone alcanzar en su camino hacia los objetivos estratégicos. Son puntos de referencia esenciales para medir el progreso. (David, 2013)

2.3.10. Mercado

Es el entorno en el que las empresas operan y compiten, caracterizado por la interacción entre la oferta y la demanda de productos o servicios. Comprender la estructura y dinámica del mercado es crucial para diseñar estrategias que permitan a la empresa posicionarse y competir eficazmente. (Ventura, 2009)

2.3.11. Objetivo

Son las metas específicas que una organización se propone alcanzar en un período determinado. Están alineados con la visión y misión de la empresa y sirven como guía para la toma de decisiones y la evaluación del rendimiento. (Ventura, 2009)

2.3.12. Organización

La organización es la estructura interna que coordina recursos y actividades para alcanzar los objetivos establecidos. Una buena organización es clave para la implementación efectiva de las estrategias. (David, 2013)

2.3.13. Política

Las políticas son directrices establecidas para guiar la toma de decisiones dentro de la empresa, asegurando la coherencia y alineación con los objetivos estratégicos. (Moreno, 2017)

2.3.14. Procedimientos

Los procedimientos son conjuntos de instrucciones detalladas que guían la ejecución de tareas específicas dentro de la empresa. Son fundamentales para mantener la consistencia y calidad en las operaciones (Scott, 2013)

2.3.15. Proveedores

Los proveedores son entidades que suministran los recursos necesarios para la producción y operación de la empresa. La relación con los proveedores es estratégica, ya que afecta los costos operativos y la eficiencia (Moreno, 2017)

2.3.16. Recursos

Los recursos incluyen todos los activos, capacidades y conocimientos que una empresa utiliza para operar y competir en el mercado. La gestión eficaz de estos recursos es fundamental para mantener una ventaja competitiva (Scott, 2013)

2.3.17. Riesgo

El riesgo es la posibilidad de que ocurran eventos que puedan afectar negativamente el desempeño de la empresa, lo cual debe ser gestionado de manera estratégica. (Moreno, 2017)

2.3.18. Sostenibilidad

Implica desarrollar estrategias que no solo se centren en la rentabilidad económica, sino que también consideren el impacto ambiental y social de las operaciones de la empresa. (Ventura, 2009)

2.3.19. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se refiere a las características o condiciones que permiten a una empresa superar a sus competidores, ya sea a través de la innovación, calidad del producto o eficiencia operativa (Scott, 2013)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque solo se busca proponer un plan estratégico a la empresa de Transporte de Carga en estudio. Este enfoque implica observar y analizar la situación actual de la empresa sin manipular variables.

3.2. Acciones y actividades

Inicialmente, se determinó la problemática de la empresa de Transporte de Carga en estudio donde se realizó un diagnóstico, para luego desarrollar un plan estratégico y proponer estrategias efectivas para su mejora.

Según este enfoque, se procedió a elaborar la tesis conforme a las especificaciones de la carrera profesional.

Previa a la profundización y desarrollo de la investigación se ha obtenido la autorización del representante legal de la empresa, quien proporcione las facilidades necesarias para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

Para el desarrollo de la investigación y recolección de información, se llevó a cabo entrevistas exhaustivas con la gerencia y las áreas pertinentes, con el fin de obtener datos detallados sobre la situación actual de la empresa.

A partir de la información obtenida de las reuniones y entrevistas, se procedió con la realización de los estudios correspondientes para el desarrollo del trabajo de investigación.

Los resultados serán presentados por medio del informe final para su revisión y aprobación correspondiente.

3.3. Materiales e instrumentos

Dada la naturaleza no experimental del trabajo de investigación, que busca analizar la situación actual de la empresa y posteriormente estudiarla.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

Todo el personal administrativo y operativo de la empresa de Transporte de Carga en estudio.

3.4.2. Muestra

Todo el personal administrativo y operativo involucrado a la empresa de Transporte de Carga en estudio. Se realizó un censo, es decir, se evaluó la totalidad de la población, por lo que no es necesario determinar un muestreo.

3.5. Operacionalización de variables

En la Tabla 1 se muestra la operacionalización de variables, así mismo en el anexo 1 se muestra la matriz completa.

Tabla 1

Operacionalización de Variables de Investigación

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Escala	Técnicas o método
Variable Independiente: Plan Estratégico	Es el proceso mediante el cual se definen la misión, visión, objetivos estratégicos y la dirección que debe tomar una organización para alcanzar sus metas. Este proceso implica analizar tanto los factores internos como externos, permitiendo a la organización establecer un rumbo claro y efectivo para optimizar sus	Evaluación Externa	•Estatus del ambiente político, económica, social, tecnológica y ecológica. •Estatus Competitivo.	Escala Ordinal	•Matriz de Evaluación factores Externos (MEFE) •Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
		Evaluación Interna	•Estatus de: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de información, Tecnología e investigación.	Escala Ordinal	•Matriz de Evaluación factores Internos (MEFI) •Matriz VRIO •Cadena de valor •Modelo CANVAS

(continúa)

Tabla 1 (continuación)

recursos y capacidades en la consecución de sus objetivos.	Análisis Estratégico	•Estrategias Formuladas	Escala Ordinal	•Matriz FODA (MFODA) •Matriz PEYEA (MPEYEA) •Matriz Boston Consulting Group (MBCG) •Matriz Interna Externa (MIE) •Matriz Gran Estrategia (MGE) •Matriz de Decisión Estratégica (MDE) •Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)
	Evaluación Estratégica	•Cumplimiento de metas y acciones estratégicas	Escala Ordinal	•Balanced Scorecard (BSC) •Mapa Estratégico

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- Análisis situacional externo e interno para desarrollar las estrategias.
- Análisis competitivo (5 fuerzas de Porter)
- Evaluar las estrategias mediante 4 perspectivas (Balanced Scorecard)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Situación Actual de la Empresa

4.1.1. Antecedentes de la empresa

Fundada el 27 de mayo de 2003, la empresa de Transporte de Carga en estudio comenzó principalmente al transporte de material explosivo a nivel internacional. Con el tiempo, identificaron una oportunidad de mercado en el sector del transporte de carga general y comenzaron a expandir sus operaciones, no solo transportando cargas peligrosas, sino también ofreciendo soluciones logísticas integrales. A lo largo de estos 21 años de operación, la empresa de Transporte de Carga en estudio ha diversificado sus servicios y se ha posicionado como una empresa clave en el transporte de carga pesada, cubriendo rutas en varios países de Sudamérica.

4.1.2. Descripción del negocio

La empresa de Transporte de Carga en estudio se dedica a ofrecer soluciones de transporte de carga general, sobredimensionada, cargas peligrosas y carga refrigerada a nivel nacional e internacional. La empresa opera en todo el territorio de Sudamérica (Perú, Chile, Brasil, Bolivia, Argentina, Paraguay, Uruguay y Ecuador), destacándose por su capacidad para gestionar transporte especializado en rutas críticas que requieren flotas avanzadas. Entre sus servicios se incluye el transporte de mercancías refrigeradas, productos a granel, minerales y cargas peligrosas, como explosivos. Su flota diversificada y moderna incluye camabajas, volquetes, furgones, y camiones refrigerados, permitiéndoles cubrir una amplia gama de necesidades de transporte, desde productos perecederos hasta maquinaria pesada.

4.2. Misión, Visión y Valores de la empresa

4.2.1. Misión

La empresa de Transporte de Carga pesada en estudio actualmente cuenta con una misión desde el año 2020.

Misión actual: La empresa brinda excelentes servicios de transportes especializado en materiales peligrosos, IQPF, cargas sobre dimensionadas y cargas en general a nivel nacional e internacional, contamos con permisos especiales para poder trasladar sus mercancías a los lugares de destino. Así mismo, estamos comprometidos con el cuidado y protección del medio ambiente y el desarrollo del futuro del país.

Según D'Alessio (2008), la misión debe presentar nueve principales componentes tales como:

Tabla 2

Los nueve aspectos principales de la Misión

Características	
1	Clientes – Consumidores
2	Servicios
3	Mercados
4	Tecnologías
5	Objetivos de la organización
6	Filosofía de la Organización
7	Autoconcepto de la organización
8	Preocupación por la imagen publica
9	Preocupación por los empleados

Nota. Adaptado al “Proceso estratégico un enfoque de gerencia” D’ Alessio.

Misión propuesta: Brindar soluciones de transporte de carga seguras y eficientes a nivel nacional e internacional, adaptándonos a las necesidades de cada cliente mediante una flota moderna y recursos especializados, comprometidos con la integridad de las mercancías, el cumplimiento de normativas y un servicio basado en responsabilidad y excelencia.

4.2.2. Visión

La empresa de Transporte de Carga pesada en estudio actualmente cuenta con una visión desde 2020.

Visión actual: Ser la Empresa más reconocida a nivel nacional y a nivel Latinoamericano en cuanto a servicios de transportes de carga especializada. Basándonos en una sólida estructura organizacional que brinde bienestar a nuestros trabajadores, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente.

Según D'Alessio (2008), la visión debe presentar nueve principales componentes tales como:

Tabla 3

Los nueve aspectos principales de la visión

	Características
1	Ideología central
2	Visión de futuro
3	Simple, clara y comprensible
4	Ambiciosa, convincente y realista
5	Definida en un horizonte de tiempo
6	Proyectada a un alcance geográfico
7	Conocida por todos
8	Crear un sentido de urgencia
9	Idea clara y desarrollada sobre a donde desea ir la organización

Nota. Adaptado al "Proceso estratégico un enfoque de gerencia"

D' Alessio.

Visión propuesta: Ser reconocidos en 2030 como la empresa líder en el transporte de carga pesada en Sudamérica, destacándonos por nuestra innovación, excelencia en el servicio al cliente y compromiso con la seguridad y sostenibilidad en cada operación.

4.2.3. Valores

La organización se basa en los siguientes valores:

- **Seguridad:** Priorizar la seguridad de las mercancías, empleados y el entorno en todas nuestras operaciones.
- **Innovación:** Adoptar nuevas tecnologías y métodos para optimizar el servicio y la eficiencia.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los estándares y normativas, respetando el medio ambiente y la comunidad.
- **Calidad:** Mantener un enfoque constante en la mejora de nuestros procesos para ofrecer un servicio confiable y de alta calidad.
- **Compromiso:** Trabajar estrechamente con nuestros clientes para comprender sus necesidades y proporcionarles soluciones efectivas.

4.3. Evaluación Externa

4.3.1. Análisis PESTE

Para la evaluación externa, se realizará un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

4.3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el contexto político peruano actual, la situación se caracteriza por la inestabilidad y una serie de cambios que afectan tanto a las empresas como al entorno general. Tras la destitución del expresidente Pedro Castillo en diciembre de 2022, y la posterior asunción de Dina Boluarte, el país ha vivido una etapa de incertidumbre política, marcada por protestas sociales y divisiones políticas. El manejo de las protestas ha generado críticas tanto a nivel nacional como internacional, afectando la confianza en el gobierno y dificultando el avance de políticas económicas estables según menciona Pizarro y Saire Arenas (2023).

En el ámbito legislativo, el Congreso ha mantenido un papel central en la política peruana, pero sigue siendo percibido como un ente con baja aprobación popular debido a la continua confrontación con el ejecutivo. Esta falta de cohesión entre los poderes del Estado genera preocupación entre los inversionistas, quienes ven riesgos en la estabilidad política a la hora de desarrollar nuevos proyectos o expandir operaciones en el país según mencionar Pizarro y Saire Arenas (2023)

A nivel internacional, las relaciones comerciales con otros países de América Latina y mercados globales siguen siendo importantes para Perú. Sin embargo, la crisis política interna ha restado un poco de peso a la participación del país en foros internacionales y negociaciones comerciales clave, lo que podría limitar las oportunidades para nuevas inversiones (Ramos, 2024).

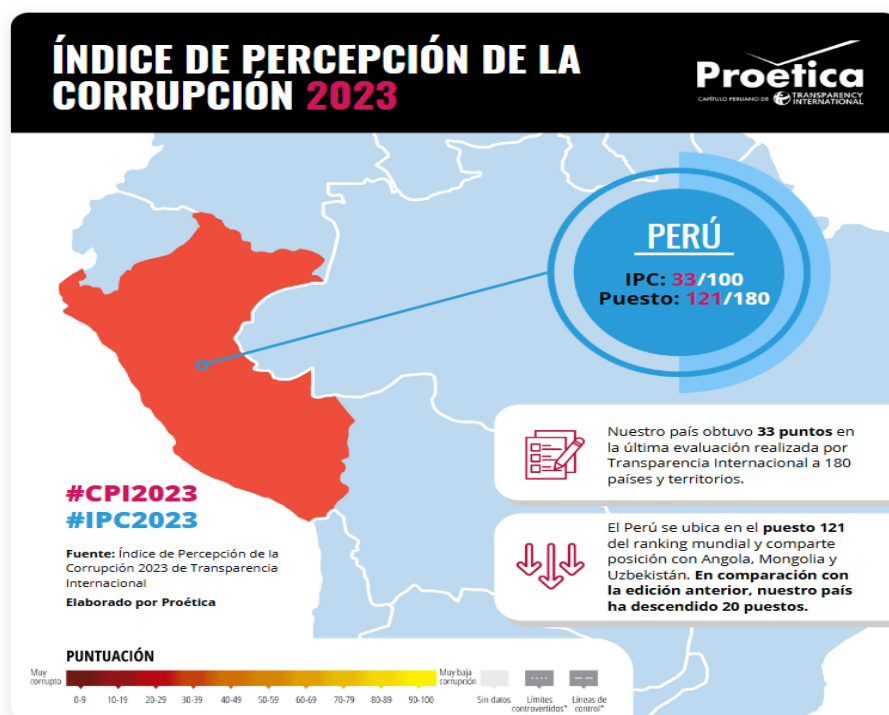
El Estado peruano promueve la competitividad y combate las prácticas monopólicas a través de un marco normativo sólido y la intervención de instituciones como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Uno de los instrumentos clave es la Ley Antimonopolio (Ley N° 31112), que otorga a Indecopi la capacidad de controlar previamente las fusiones empresariales en todos los sectores económicos. Esta ley permite a Indecopi evaluar si una fusión podría limitar la competencia y afectar a los consumidores. En casos donde se detecta un riesgo de concentración excesiva o abuso de posición de

dominio, Indecopi puede imponer condiciones o incluso bloquear la fusión, protegiendo así el mercado de prácticas monopolísticas y garantizando un entorno competitivo que beneficie a los consumidores mediante precios accesibles y una mayor diversidad de productos y servicios (RPP, 2022)

La situación política y de corrupción en Perú ha alcanzado niveles críticos en los últimos años, afectando diversos sectores económicos, siendo el de transporte de carga por carretera uno de los más impactados. El Índice de Percepción de la Corrupción 2023 como se observa en la Figura 10, elaborado por Transparencia Internacional, coloca a Perú en el puesto 121 a nivel mundial, con un puntaje de 33 sobre 100, reflejando una desconfianza significativa en sus instituciones y políticas públicas. La corrupción y la falta de transparencia en la administración pública no solo perjudican la gobernanza del país, sino que también inciden en el desarrollo y competitividad de sectores vitales para la economía.

Figura 10

Índice de Percepción de la Corrupción 2023



Nota. Tomado de “Índice de la percepción de la corrupción 2023”, por Proética (2023) – <https://www.proetica.org.pe/noticias/43nfrae-de-percepcion-de-la-corrupcion-2023-peru-registra-su-peor-caida-en-el-instrumento-de-medicion-global-de-transparencia-internacional-desde-2012/>

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ha sido identificado como uno de los sectores más afectados, con pérdidas estimadas en S/ 3 729 millones solo en 2021, debido a actos de corrupción y conductas irregulares. Este deterioro afecta directamente al transporte de carga, ya que limita la inversión en infraestructura vial y la optimización de rutas clave, ralentizando la competitividad y seguridad del sector. De hecho, los reportes de la Contraloría General del Perú indican que entre 2019 y 2021, el porcentaje de presupuesto perdido a causa de la corrupción en transporte ha oscilado entre un 25% y 30%, lo que equivale a cientos de millones en infraestructura no desarrollada y servicios no mejorados.

La corrupción tiene implicaciones más amplias en la política y sociedad peruanas. La falta de transparencia y la gestión ineficaz en áreas de alto impacto, como transporte, salud y educación, obstaculizan el desarrollo del país y agravan la crisis de confianza ciudadana. Además, se estima que el perjuicio económico a nivel nacional por actos corruptos y fallas en la administración pública alcanzó S/ 24 262 millones en 2021 (República, 2022), lo que representa el 13,6% del presupuesto nacional devengado. Esta cifra indica que el gasto en corrupción podría haber financiado proyectos de infraestructura cruciales, como la mejora de carreteras para el transporte de carga o el desarrollo de sectores vulnerables (Comercio, 2022)

Se identifica como oportunidad

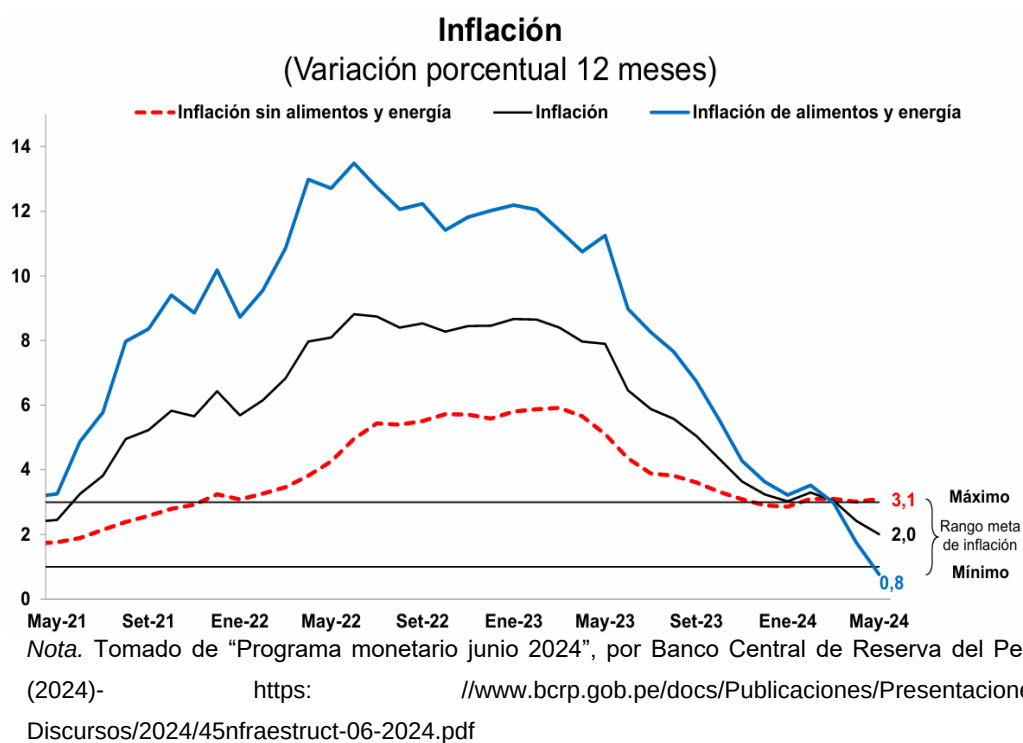
- El Estado favorece la competitividad y combate cualquier práctica que conduzca al monopolio.

Se identifican como amenazas:

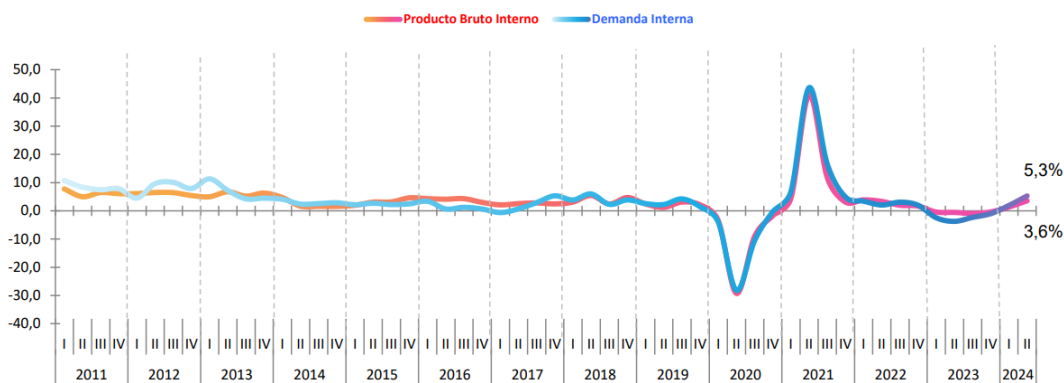
- Incertidumbre de la política nacional.
- Corrupción en el Sector de Transporte.

4.3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el programa monetario del BCRP (2024). El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) decidió mantener la tasa de interés de referencia en 5,75%. En la figura 11 se observan los valores máximos y mínimos, la inflación anual paso de 2,4% en abril a 2,0% en mayo, en el centro del rango meta. En contraste, la inflación subyacente que excluye alimentos y energía aumentó de 3,0% a 3,1% entre abril y mayo, por encima del límite superior del rango meta. Este comportamiento refleja una persistencia inflacionaria asociada a determinando servicios.

Figura 11*Variación porcentual de inflación 2024*

A continuación, se detalla la evolución del Producto Bruto Interno (PBI), según el "Informe Técnico N° 03 – Agosto (2024), del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Durante el segundo trimestre de 2024, el consumo final privado creció en 2,3 %, impulsado por el aumento del empleo y los ingresos del trabajo que perciben las familias, según los datos de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN). El consumo final del gobierno registro un incremento de 5,4 %, debido al mayor gasto en personal y obligaciones sociales y en bienes y servicios. La formación bruta de capital fijo se elevó 3,4 % en comparación al mismo periodo del año anterior, resultado de la expansión de la inversión en construcción (3,3 %) y las mayores adquisiciones de maquinaria y equipo (3,4 %) tanto nacionales como importado. Por otro lado, las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en -2,5%, principalmente por la caída en los envíos de productos mineros (-7,9 %), principalmente cobre y zinc. El incremento de las importaciones de bienes y servicios en 3,2 %, se explica por las mayores adquisiciones de materias primas y productos intermedios (5,9 %) y bienes de capital y materiales de construcción (4,0 %); aunque se registró una reducción en la adquisición de bienes de consumo (-1,7 %).

Figura 12*Producto bruto interno y demanda interna, 2011_I – 2024_II*

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Nota. Tomado de “Informe Técnico N° 03 – Agosto 2024”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática – <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-trimestral-segundo-trimestre-2024.pdf>

En relación con la materia prima utilizada por los tractos camiones de la empresa de Transporte de Carga en estudio, esta corresponde al diésel. De acuerdo con el “Análisis Económico Semanal de Hidrocarburos”, el panorama local correspondiente a la semana del 8 al 14 de junio de 2024 se detalla en la Figura 13.

En comparación con la semana previa, el precio promedio de venta al usuario final del diésel B5 S-50 UV disminuyó en -1 % (situándose en S/ 16,84 por galón). Esta reducción ocurrió pese a que el precio de Petroperú se mantuvo constante, mientras que el marcador se redujo en -3 %, el precio de la última importación (9.05.2024) disminuyó en -4% respecto a la semana anterior (Económico, 2024)

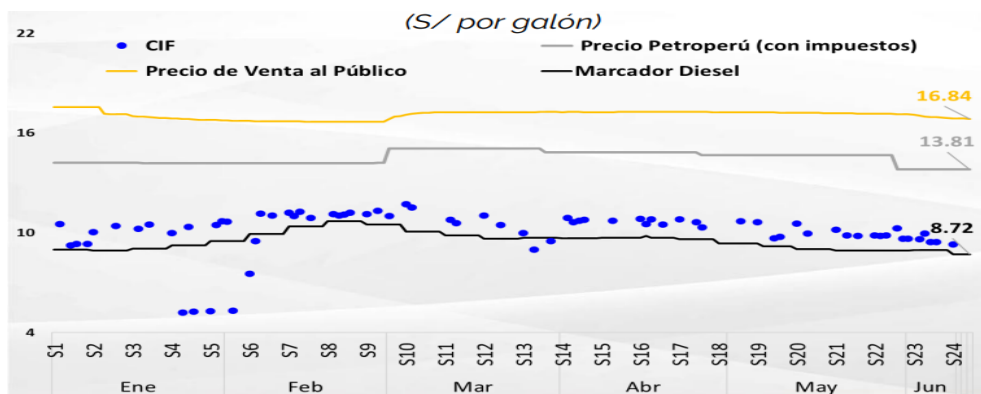
El Banco Central de Reserva del Perú (BCR), bajo el liderazgo de julio Velarde, ha sido clave en la estabilidad macroeconómica del país. Gracias a su independencia y políticas efectivas, se logró consolidar la confianza en el sol peruano y mantener niveles bajos de inflación. Entre sus principales medidas destaca la implementación del tipo de cambio flotante en 1990, que permitió reducir la volatilidad cambiaria. Además, durante la pandemia de 2020-2021, el BCR aplicó políticas contra cíclicas como la reducción de la tasa de interés de referencia al 0,25 %, para mitigar los efectos de la crisis y, posteriormente, realizó ajustes oportunos para contener la inflación.

En reconocimiento a su trayectoria, la Universidad San Ignacio de Loyola le otorgó el título de Doctor Honoris Causa, resaltando su papel en la estabilidad económica y la atracción de inversiones. Gracias a su gestión, el Perú ha mantenido

una de las tasas de inflación más bajas de la región desde 1901, consolidándose como un referente en estabilidad macroeconómica en América Latina. (El Peruano, 2024)

Figura 13

Precio de Diésel, Perú



Nota. Tomado de "Análisis Económico Semanal de Hidrocarburos", por GPAE – Gerencia de Políticas y Análisis Económico.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6504937/5674999-2024-06-14-aesh-analisis-economico-semanal-de-hidrocarburos.pdf>

Se identifican como oportunidades:

- Reducción del precio del Diesel.
- El crecimiento del consumo privado.
- Estabilidad macroeconómica y control de la inflación general.

Se identifican como amenazas

- Vulnerabilidad ante los precios fluctuantes del Diesel.

4.3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Con respecto a la tasa de crecimiento poblacional, según la INEI (2023), la población del país ha alcanzado un total de 33 millones 726 mil habitantes, y las proyecciones indican que, en los próximos 27 años, es decir para el año 2050, esta cifra se incrementará a 39 millones 363 mil personas. Durante el año 2023, el segmento de jóvenes entre 15 y 29 años representa una parte significativa de la población, con 7 millones 867 mil individuos, lo que equivale al 23,3% del total de habitantes en el Perú.

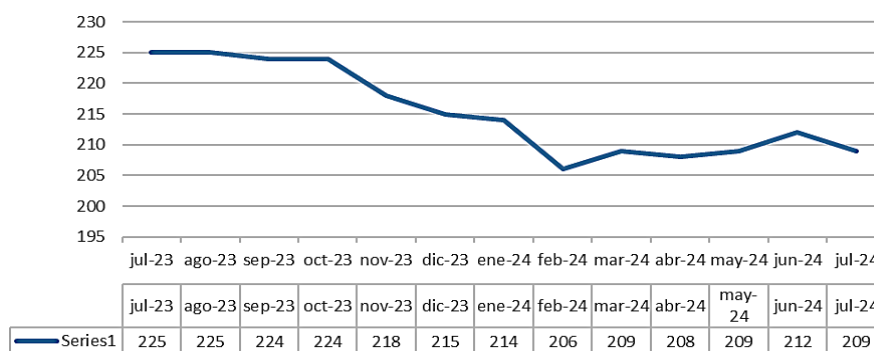
Este grupo etario juega un papel crucial en la estructura demográfica del país y su desarrollo futuro.

Con respecto al nivel educativo en el año 2023, el INEI (2024) indica que la población ocupada con educación superior ha mostrado un crecimiento notable, reflejando el impacto positivo de la fuerza laboral en la economía. Este incremento se evidencia en la entrada de un mayor número de personas con formación superior al mercado de trabajo. Como resultado, la cantidad de trabajadores con educación universitaria ha crecido un 5,6% lo que equivale a 185 mil 900 personas adicionales. De manera similar, aquellos con educación superior no universitaria han aumentado en un 4,5% sumando 126 mil 800 personas. Estos datos subrayan la creciente importancia de la educación superior en la competitividad del mercado laboral.

En relación con los conflictos sociales, la Defensoría del Pueblo (2024) indica que a julio de 2024 se ha registrado 209 conflictos sociales a nivel nacional. De estos, son 159 son conflictos activos, y 50 corresponden a conflictos latentes (aquellos que no se han manifestado públicamente). Las regiones con mayor incidencia de estos conflictos son Loreto, Cusco, Apurímac y Ayacucho. Como se muestra en la Figura 14, la frecuencia de los conflictos sociales en los últimos meses del año ha mantenido un promedio de 215 casos.

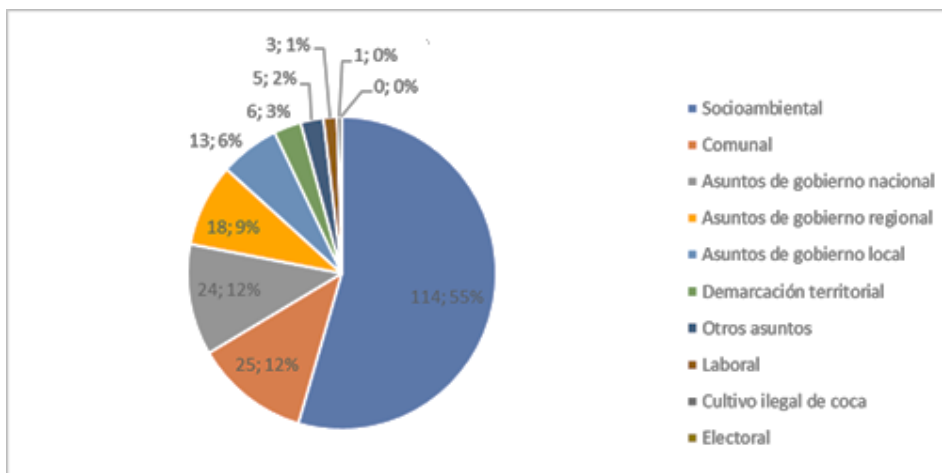
Figura 14

Conflictos sociales registrados, por mes, Julio 2023 – 24



Nota. Tomado de “reporte de conflictos sociales N° 245”, por Defensoría del Pueblo (2024)

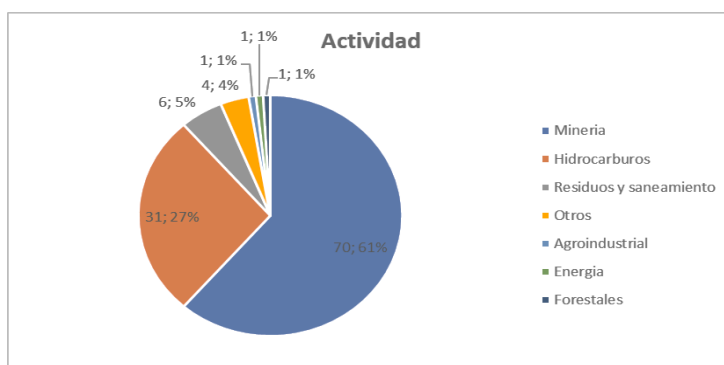
Como se observa en la Figura 15, los conflictos socioambientales representan el tipo de conflicto social más frecuente, constituyendo el 55% total de casos registrados.

Figura 15*Conflictos sociales, según tipo, Julio 2024*

Nota. Tomado de “reporte de conflictos sociales N° 245”, por Defensoría del Pueblo (2024)

De los 114 conflictos socioambientales, tanto activos como latentes, el 61% está vinculado a la actividad minera, seguido por un 27% relacionado con actividades de hidrocarburos. Como se muestra en la Figura 16, estos porcentajes destacan la distribución de los conflictos socioambientales según el tipo de actividad.

Estos sectores están directamente vinculados al transporte de carga, lo que implican que comparten los riesgos y, sin duda, se verían afectados en sus operaciones debido a los conflictos sociales que afectan a sus clientes potenciales

Figura 16*Conflictos socioambientales, según actividad, julio 2024*

Nota. Tomado de “reporte de conflictos sociales N° 245”, por Defensoría del Pueblo (2024)

En relación al movimiento de vehículos según la INEI (2024) a nivel nacional incremento un 3,9% en febrero de 2024, destacándose un aumento del 1,2% en la circulación de vehículos pesados. Este comportamiento se atribuye a la mayor demanda del servicio de transporte de carga. En particular, la circulación de vehículos pesados de carga con 3 (tres) a 7 (siete) ejes creció un 2,3% en comparación con el mismo mes del año 2023.

En las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se identifican oportunidades como:

- Crecimiento demográfico que impulsa una mayor demanda de productos y servicios.
- Crecimiento de la población con educación superior, que brindara la oportunidad de fortalecer la innovación y competitividad de la organización.

Se identifican como amenazas:

- Los conflictos sociales, puesto que generaría interrupciones en las vías, además, afectaría de gran manera la paralización de otras actividades económicas, que trabajan de forma directa con el servicio de transporte de carga.

4.3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Actualmente, el Perú enfrenta desafíos significativos en la construcción de una cultura de innovación sólida. Según el ranking de competitividad digital de Centrum PUCP (2024, p. 1), el país ocupa el puesto 56 de un total de 64 naciones evaluadas, con un puntaje de 50,2 en una escala que va de 0 a 100. Este ranking se basa en la evaluación de tres pilares fundamentales. En el ámbito del conocimiento, el Perú ha experimentado un descenso de 0,9 puntos. En el ámbito de tecnología, aunque se registró una mejora de 1,1 puntos en comparación con el 2022, esta ganancia no fue suficiente para avanzar en la clasificación, manteniendo al país en la misma posición. Por otro lado, en el pilar de preparación para el futuro, el puntaje disminuyó de 46,1 a 44,4, lo que resultó en un retroceso en la clasificación, pasando del puesto 54 al 55. Estos indicadores reflejan que, a pesar de algunos avances, los esfuerzos realizados en el Perú no han logrado generar un impacto significativo que permita mejorar su posición en el ranking global, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias más efectivas para fomentar la innovación y la competitividad digital en el país.

La región latinoamericana continúa enfrentando desafíos significativos en términos de competitividad digital como lo menciona Centrum PUCP (2024, p. 11), con un desempeño general que sigue siendo desfavorable. Aunque Chile lidera la región con un puntaje de 64,8, en el contexto global, los países latinoamericanos se sitúan en las posiciones más bajas del ranking. En contraste, las naciones que encabezan la lista mundial son Estados Unidos, que ha logrado una puntuación perfecta de 100, seguido por los Países Bajos con 98,1 puntos y Singapur en tercer lugar con 97,4 puntos. Estos países no solo destacan por su capacidad para proteger su infraestructura digital, sino también por su compromiso y éxito en impulsar la adopción de tecnologías digitales, lo que les permite mantener una posición de liderazgo en la competitividad digital global. Este contraste subraya la necesidad urgente de que los países latinoamericanos implementen estrategias más efectivas para cerrar la brecha digital y mejorar su competitividad en el ámbito digital.

Como lo indica South Express cargo (2023), las innovaciones tecnológicas en el transporte terrestre de carga han transformado radicalmente la manera en que se trasladan bienes y mercancías a nivel global. Estos avances han incrementado la eficiencia, seguridad y sostenibilidad en la logística, provocando un cambio significativo en la industria. Una de las innovaciones más importantes ha sido la integración de sistemas de gestión y monitoreo basados en telemática. Estos sistemas utilizan tecnología GPS y sensores para rastrear en tiempo real la ubicación de los vehículos, supervisar la temperatura y las condiciones ambientales, así como para optimizar las rutas y los tiempos de entrega. Esta tecnología ha mejorado la transparencia en la cadena de suministro, permitiendo a las empresas un control más preciso de sus operaciones y brindando a los clientes información actualizada sobre sus envíos. Otro avance clave es la implementación de sistemas de gestión de flotas, que ofrecen mucho más que el simple rastreo. Estos sistemas aplican análisis avanzados de datos para prever necesidades de mantenimiento, optimizar rutas en tiempo real y mejorar la eficiencia del combustible. Además, la automatización de procesos en la gestión de flotas ha permitido decisiones más rápidas y precisas, reduciendo costos operativos y aumentando la productividad.

Además, la adopción de plataformas digitales y aplicaciones móviles ha facilitado la interacción entre transportistas, empresas y clientes. Estas herramientas permiten una logística más eficiente, abarcando desde la reserva de servicios hasta la gestión de documentos y pagos, lo que acelera los procesos y mejora la experiencia tanto para los proveedores como para los clientes finales. Estas innovaciones están transformando la manera en que los bienes se transportan por carretera, y su constante

evolución promete un futuro aún más dinámico y eficiente para la logística de carga terrestre.

En las fuerzas tecnológicas y científicas, se identifican oportunidades como:

- El avance tecnológico y uso de la inteligencia artificial para el sector transporte.

Se identifican como amenazas:

- Rezago de competitividad digital en el Perú.

4.3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El impacto de las fuerzas ecológicas y ambientales han emergido a la sociedad como respuesta a una preocupación global por los desafíos globales.

Según el diario El País (2024), el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad son factores que están moldeando el escenario global y que, además, están estrechamente vinculados a las tensiones geopolíticas o la inestabilidad económica.

En el Perú, se emitió el decreto supremo N° 004-2017-MTC, reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes, que tiene por objeto regular la gestión ambiental de las actividades, proyectos y servicios del sector Transportes, salvaguardando el derecho de las personas a vivir en un ambiente equilibrado y adecuado; el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) a través de la dirección General de Asuntos Ambientales (DGAAM) se encargan de promover políticas ambientales, y que conduce las acciones de supervisión y fiscalización del cumplimiento de las normas e instrumentos de gestión ambiental; y de sanción.

También se tiene el reglamento nacional de Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos – Decreto supremo N° 021-2008-MTC, que tiene por objeto regular las actividades, procesos y operaciones del transporte terrestre, con sujeción a los principios de prevención y protección de las personas, el ambiente y la propiedad.

El sector transporte se ha convertido en unas de las mayores fuentes de contaminación ambiental, destacándose por las emisiones de gases de efecto invernadero provenientes de los vehículos, los cuales afectan negativamente al entorno. Además, el sector transporte es el principal consumidor de productos derivados del petróleo, cuya combustión libera partículas finas que llegan a deteriorar la calidad del aire. Estas partículas no solo son peligrosas para los seres humanos, sino también

toxicas para el ecosistema. En respuesta a estos impactos, diversas empresas de transporte están optando por renovar sus flotas, incorporando vehículos con motores más sostenibles que reduzcan el daño ambiental. (Cortes, 2024)

Se identifican como amenaza:

- Regulaciones ambientales más exigentes para el sector transporte.

4.3.2. Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo se realizará con las 5 fuerzas de Porter, que nos permitirá analizar el nivel de competitividad en las empresas del sector de transporte de carga, lo cual se recopiló la información con entrevistas al personal clave, se adjunta en anexo 3.

4.3.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La competencia en el sector es un factor importante que determina la estrategia de la empresa. En este caso, los factores clave incluyen el crecimiento del sector, la diferenciación del servicio, el número de competidores y la experiencia en el mercado. A continuación, se presenta un análisis detallado de estos elementos:

El crecimiento económico del país y el incremento del comercio internacional han favorecido el desarrollo del sector de transporte terrestre. Esto ha generado una mayor demanda de servicios logísticos especializados, abriendo oportunidades para las empresas de transporte. Sin embargo, este mismo crecimiento ha atraído a nuevos actores al mercado, incrementando la intensidad de la competencia. La empresa de Transporte de Carga en estudio ha logrado adaptarse a esta expansión al diversificar sus servicios y enfocarse en estándares de calidad que le permitan captar clientes con mayores requerimientos.

La diferenciación a través de la calidad y la seguridad es clave en este mercado. La empresa de Transporte de Carga en estudio destaca por contar con la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), un atributo que inicialmente le otorgaba una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, empresas como World Solutions Enterprises S.A.C. también han adoptado esta certificación, lo que reduce la exclusividad de este diferenciador.

Además, existe la posibilidad de que en el futuro otras empresas, como Grupo Tamega S.A.C. y J.J. Cargo E.I.R.L., busquen certificarse bajo estándares

internacionales como BASC para mantenerse competitivas. Este escenario obliga a la empresa de Transporte de Carga en estudio a buscar nuevas formas de agregar valor, como innovar en procesos operativos, fortalecer relaciones con clientes clave o enfocarse en servicios personalizados que trasciendan la seguridad como único diferenciador.

El sector está compuesto por una amplia variedad de competidores, entre ellos World Solutions Enterprises S.A.C., Grupo Tamega S.A.C. y J.J. Cargo E.I.R.L., todos ellos con servicios similares en transporte de carga general, refrigerada y sobredimensionada. La alta cantidad de empresas incrementa la competencia directa, especialmente en términos de precios y cobertura. Sin embargo, el enfoque de la empresa de Transporte de Carga en estudio en la calidad del servicio y su certificación internacional le permite diferenciarse, destacándose en un mercado saturado de opciones estandarizadas.

Fundada en 2003, la empresa de Transporte de Carga en estudio cuenta con más de dos décadas de experiencia, lo que la posiciona como una empresa sólida y confiable dentro del sector. Esta trayectoria le ha permitido no solo acumular conocimiento sobre las dinámicas del mercado, sino también construir relaciones duraderas con sus clientes. En comparación, algunas empresas competidoras tienen menos tiempo operando, lo que les dificulta igualar el nivel de confianza y fidelización que la empresa de Transporte de Carga en estudio ha desarrollado a lo largo de los años.

En conclusión, la rivalidad entre empresas competidoras es alta, obteniendo una puntuación total de 3,65 como se refleja en la Tabla 4.

Tabla 4

Rivalidad entre empresas competidoras

Peso %	Factores	Baja	1	2	3	4	5	Alta	Valor
25	Crecimiento del Sector		-	-	-	4	-		1,00
30	Diferenciación del Servicio		-	-	3	-	-		0,90
20	Número de competidores		-	-	-	-	5		1,00
25	Experiencia en el mercado		-	-	3	-	-		0,75
100	Puntaje								3,65

Nota. La información es resultado de la entrevista

4.3.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector enfrenta barreras importantes debido a factores como inversiones a gran escala, precios competitivos, lealtad de los clientes y expertise acumulado.

Para los nuevos entrantes, es necesario realizar inversiones a gran escala para adquirir flotas que cubran las distintas rutas y permitan ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, aunque esta inversión inicial puede ser una barrera, no representa un impedimento absoluto. Una nueva empresa podría empezar con una operación limitada y podría posicionarse en el mercado a largo plazo. Además, la lealtad de los clientes también actúa como una barrera significativa, pues dificulta la captación de consumidores ya fidelizados. Asimismo, el expertise acumulado en el sector permite a la empresa operar con mayor eficiencia, lo que representa una desventaja para nuevos entrantes sin esta experiencia.

En conclusión, como se describe en la tabla 5, la entrada de nuevos competidores es baja, obteniendo una puntuación de 2,70, debido a los niveles de inversión requeridos para hacerle frente a los actuales competidores. Pero la creciente demanda por el servicio abre oportunidades para que nuevos actores ingresen al mercado. En este contexto, la empresa en estudio debe enfocarse en mejorar continuamente la calidad de su servicio, fortaleciendo su propuesta de valor.

Tabla 5

Entrada potencial de nuevos competidores

Peso %	Factores	Baja	1	2	3	4	5	Alta	Valor
40	Inversiones de capital		-	-	3	-	-		1,20
30	Lealtad de los clientes		-	2	-	-	-		0,60
30	Expertise acumulado		-	-	3	-	-		0,90
100		Puntaje							2,70

Nota. La información es resultado de la entrevista

4.3.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La disposición de los consumidores a cambiar hacia servicios sustitutos es moderada. Esto indica que, si bien algunos clientes podrían considerar alternativas tales como el

transporte aéreo y transporte marítimo, no es una preferencia predominante, ya que depende el tipo de servicio que busca el consumidor.

La disponibilidad de sustitutos cercanos, representaría una amenaza moderada. La facilidad de acceso a estos sustitutos aumenta la probabilidad de que los consumidores los consideren como una alternativa viable. Esto implica que, si los clientes encuentran una opción de sustitución conveniente, podrían evaluarla como una opción práctica y accesible.

Los servicios sustitutos presentan precios variables según las necesidades que busca el consumidor, donde el transporte aéreo tiene un precio más costoso que el marítimo. Este aspecto sugiere que los consumidores podrían valorar otros factores como el tiempo, la calidad o el servicio adicional antes de optar por un cambio. Así, la elección del sustituto se ve influenciada no solo por el precio, sino también por las características que mejor satisfacen sus expectativas y necesidades.

En conclusión, como se observa en la Tabla 6 se obtiene un puntaje moderado de 3,00, para el desarrollo potencial de productos sustitutos.

Tabla 6

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Peso %	Factores	Baja	1	2	3	4	5	Alta	Valor
40	Disponibilidad del consumidor a optar por servicios sustitutos		-	-	3	-	-		1,20
35	Disponibilidad de servicios sustitutos cercanos		-	-	3	-	-		1,05
25	Precio de los servicios sustitutos		-	-	3	-	-		0,75
100	Puntaje								3,00

Nota. La información es resultado de la entrevista

4.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un cierto poder en el sector de transporte, que tenemos aquellos que suministran repuestos, neumáticos, combustible, lubricantes, concesionarios de vehículos y como seguros.

Como se menciona en la Tabla 7, la cantidad de proveedores para el sector no es extremadamente limitada, pero tampoco no es en abundancia. Esto ofrece a la empresa que tenga algunas opciones, pero obligada a seleccionar cuidadosamente a

aquellos que ofrecen calidad y confianza. En cuanto al poder de decisión en el precio por parte del proveedor, indica que los proveedores tienen un poder significativo en la fijación de precios, particularmente en el caso del combustible, que es el insumo esencial para las operaciones diarias. Los precios del combustible están sujetos a fluctuaciones del mercado y políticos, y la falta de alternativa hace que los proveedores de este insumo tengan un poder de decisión considerado sobre el precio. La situación es similar con los repuestos, ya que el mantenimiento y la reparación de la flota dependen de la disponibilidad y calidad de estas piezas. Esto es fundamental para garantizar la operatividad de las unidades y la seguridad del servicio.

Con respecto a la disponibilidad de sustitutos, no se puede reemplazar fácilmente los insumos que requiere cada una de las unidades, lo que incrementa su dependencia de suministros específicos. Finalmente, en lo que, respecto a la amenaza de la integración vertical hacia adelante, se considera moderada. Los proveedores podrían considerar esta opción si les resulta rentable, lo que les da una posición de poder adicional.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores en el sector es alto, obteniendo una puntuación de 3,55.

Tabla 7

Poder de negociación de los proveedores

Peso %	Factores	Baja	1	2	3	4	5	Alta	Valor
25	Cantidad de proveedores para el sector		-	-	3	-	-		0,75
30	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor		-	-	-	4	-		1,20
25	Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores		-	-	-	4	-		1,00
20	Amenaza de la integración vertical hacia adelante de los proveedores		-	-	3	-	-		0,60
100	Puntaje								3,55

Nota. La información es resultado de la entrevista

4.3.2.5. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores valoran especialmente en la calidad del servicio, la seguridad de los traslados y el precio justo. Los clientes tienen la libertad de elegir el servicio que

mejor se adapte a sus necesidades. Esta empresa ofrece un servicio integral en operaciones de transporte de carga general, cargas dimensionadas, refrigeradas y de explosivos, a nivel nacional e internacional

Como se menciona en la Tabla 8, la concentración de los clientes no es alta, lo que reduce su capacidad de negociación colectiva, pero los consumidores individuales buscan constantemente una mejora en la calidad y el valor percibido en el servicio. Esto puede presionar a las empresas ajustarse a las demandas cambiantes del mercado. En cuanto al volumen de compra, algunos clientes adquieren servicios en volúmenes significativos, lo que les otorga un poder de negociación considerable, ya que representan una parte significativa de los ingresos de la empresa, lo que significa que el volumen de compra es un aspecto importante en el poder de negociación de los consumidores.

Con respecto a la disponibilidad de opciones y competencia, los clientes tienen varias alternativas en el mercado, esta disponibilidad de opciones les da una posición ventajosa en las negociaciones. Finalmente, la información y conocimiento del mercado, muestra que los clientes están bien informados. Esto significa que entienden los precios, la calidad del servicio y las alternativas disponibles, lo que les permite tomar decisiones más fundamentadas y tratar de negociar.

En conclusión, el poder de negociación de los consumidores en el sector es alto, con una puntuación de 3,78. Esto se debe principalmente a la alta disponibilidad de opciones en el mercado, lo cual representa un desafío para la empresa, que debe mantenerse competitiva y ofrecer un valor añadido.

Tabla 8

Poder de negociación de los consumidores

Peso %	Factores	Baja	1	2	3	4	5	Alta	Valor
23	Concentración de los clientes		-	-	3	-	-		0,69
27	Volumen de compra		-	-	-	4	-		1,09
27	Disponibilidad de opciones y competencia		-	-	-	4	-		1,09
23	Información y conocimiento del mercado		-	-	-	4	-		0,91
100	Puntaje								3,78

Nota. La información es resultado de la entrevista

4.3.2.6. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Los resultados del análisis competitivo reflejan que el mercado es atractivo, con un puntaje de 3,34. Sin embargo, también se identifican factores que podrían desalentar el ingreso de nuevos competidores, junto con un alto poder de negociación por parte de los consumidores, como de detalla en la Tabla 9.

Tabla 9

Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Factores	Valor
Rivalidad entre empresas competidoras	3,65
Entrada potencial de nuevos competidores	2,70
Desarrollo potencial de productos sustitutos	3,00
Poder de negociación de los proveedores	3,55
Poder de negociación de los Consumidores	3,78
Puntaje	3,34

4.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para la elaboración de la MEFE, se presenta una lista de amenazas que podrían impactar a la empresa y oportunidades que esta podría aprovechar. Un valor ponderado de 4,0 sugeriría que la empresa estaría aprovechando muy bien a todas las oportunidades y reduciendo al mínimo las amenazas, logrando neutralizarlas por completo. En este contexto, el valor promedio es de 2,5, mientras que el puntaje más bajo posible es 1,0.

En la Tabla 10 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la empresa que está en estudio. Obteniendo una ponderación de 2,45, el cual está bajo del valor promedio, esto implica que no todas las amenazas han sido neutralizadas, lo que evidencia la presencia riesgo que tiene que ser resuelto mediante las estrategias propuestas en este estudio

Tabla 10*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	El Estado promueve la competitividad y combate prácticas monopólicas.	0,06	3	0,18
2	Reducción del precio del Diesel	0,08	4	0,32
3	El crecimiento del consumo privado	0,07	3	0,21
4	Estabilidad macroeconómica y control de la inflación general	0,09	3	0,27
5	Crecimiento demográfico que impulsa una mayor demanda de productos y servicios.	0,07	3	0,21
6	Aumento de población con educación superior, fortaleciendo la innovación y competitividad.	0,07	2	0,14
7	El avance tecnológico y uso de la inteligencia artificial para el sector transporte	0,07	2	0,14
Amenazas				
1	Incertidumbre de la política nacional.	0,09	2	0,18
2	Corrupción en el Sector de Transporte.	0,08	2	0,16
3	Vulnerabilidad ante los precios fluctuantes del Diesel.	0,09	2	0,18
4	Conflictos sociales que interrumpen vías y afectan actividades económicas vinculadas al transporte de carga.	0,09	1	0,09
5	Rezago de competitividad digital en el Perú	0,05	2	0,10
6	Regulaciones ambientales más exigentes para el sector transporte	0,09	3	0,27
Total		1,00		2,45

Nota. Valores de respuesta 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal.

4.3.4. Matriz de Perfil Competitivo

Para la elaboración de la MPC para la empresa en estudio, se realizó una comparación con tres de sus principales competidores. Estas empresas, dedicadas al transporte de carga en la región de Tacna, operan tanto en rutas nacionales como internacionales y que ofrecen servicios similares hacia los mismos clientes en la mayoría de los casos. La matriz cuenta con 8 (ocho) factores clave de éxito, lo cual se agregó un valor considerando que, 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.

En la Tabla 11 se muestra la MPC, donde la empresa en estudio obtiene un puntaje de 3,66. Los valores fueron validados por expertos de la organización, ubicándola ligeramente por debajo de la empresa World Solutions Enterprises S.A.C., en donde se visualiza un mayor grado de éxito en los factores de infraestructura y

tecnología, y personal capacitado y motivado. Sin embargo, la diferencia es mínima, ya que la empresa en estudio se destaca por los factores de alta importancia para el mercado que es la calidad de servicio y el servicio al cliente. Según las entrevistas realizadas, estos factores son la principal razón de la fidelización de sus clientes.

Tabla 11

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos de éxito	Peso	Empresa en Estudio		J.J.CARGO E.I.R.L.		World Solutions Enterprises S.A.C.		Grupo Tamega S.A.C	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a fuentes de financiamiento	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2 Calidad del servicio	0.14	4	0.57	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3 Infraestructura y tecnología	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36
4 Disponibilidad de unidades de Transporte	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
5 Servicio al cliente	0.14	4	0.57	3	0.42	4	0.57	3	0.42
6 Personal capacitado y motivado	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
7 Posicionamiento de la marca	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36
8 Capacidad de innovación	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.66		2.67		3.77		3.14

Nota. los valores fueron validados por expertos de la organización.

4.4. Evaluación Interna

4.4.1. Análisis AMOFHIT

Para la evaluación interna, se realizará un análisis de la situación actual de las siguientes áreas funcionales, lo cual se recopiló información en base a entrevista al personal clave y colaboradores de la empresa en estudio, se adjunta en anexo 2 y anexo 3.

4.4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia de la empresa de transporte en estudio se encarga de gestionar tanto los aspectos operativos, como los costos, recursos, logística y finanzas, así como los

aspectos estratégicos necesarios para alcanzar una ventaja competitiva en el sector esto hace referencia que la gerencia gestiona todo para poder conseguir cada año la recertificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), dicha certificación es una ventaja muy grande ya que pocas empresas logran conseguir esta certificación. Esto hace que el prestigio y la calidad en el servicio sea mucho mejor que otras empresas. Además, su responsabilidad incluye la definición del rumbo de la organización, la gestión de cambios internos, la superación de crisis y la asignación de recursos hacia las áreas funcionales clave, garantizando así la viabilidad de sus operaciones. (D' Alessio, 2008).

Se ha identificado una deficiente comunicación y difusión limitada de las decisiones operativas, objetivos y metas hacia el personal, lo que dificulta el alineamiento interno. Aunque esta situación no siempre afecta directamente el servicio, obliga al equipo a realizar esfuerzos adicionales para resolver los inconvenientes. Si bien el personal demuestra experiencia y capacidad para responder eficazmente, es crucial implementar acciones que optimicen la comunicación interna y aseguren la eficiencia operativa en cada proceso.

Según lo mencionado anteriormente se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Se identifica como Fortalezas:

- Gestión efectiva de aspectos operativos, estratégicos y financieros.
- Recertificación anual BASC, una ventaja competitiva importante que refuerza el prestigio y la calidad del servicio.

Se identifica como Debilidades:

- Deficiencias en la comunicación interna que dificultan el alineamiento de objetivos y generan esfuerzos adicionales en la operación.

4.4.1.2. Marketing y ventas (M)

La empresa en estudio ofrece servicios de transporte de mercancías a nivel nacional e internacional. No obstante, carece de un plan de marketing y de un área de marketing estructurada, lo que impide establecer objetivos claros y metas alcanzables. Esta ausencia limita su capacidad para identificar y capitalizar los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que un enfoque estratégico de marketing podría aportar a su desarrollo y competitividad.

Producto: La empresa en estudio solo realiza servicio de transporte de mercancías, entre ellas mercancías generales, mercancías peligrosas y carga sobredimensionada. Sin embargo, no existe segmentación de clientes, ni estudios de mercado, ni análisis de oportunidades.

El servicio principal de la empresa en estudio es el transporte de carga internacional. La mayor cantidad de servicio es para Argentina y Chile los cuales son los principales países en los que más se desarrollan los servicios.

Precio: En la empresa en estudio, la fijación de tarifas o fletes se basa en una combinación estratégica de dos enfoques principales: costos y valor percibido por el cliente. Por un lado, la estrategia basada en costos considera los costos fijos, variables y administrativos asociados a la prestación del servicio, a los cuales se añade un margen de utilidad. Estas tarifas son ajustadas de acuerdo con factores como la distancia y el volumen de carga, garantizando que los precios reflejen los costos operativos reales.

Por otro lado, la estrategia basada en valor establece el precio según la percepción de valor por parte del cliente, particularmente en productos de alta densidad de valor, como materiales peligrosos y productos perecibles, clasificados como cargas especiales. Este enfoque se fortalece debido a la limitada competencia en este segmento del mercado y al nivel deficiente de calidad de servicio ofrecido por otras empresas. En este contexto, la excelencia en el servicio de la empresa en estudio se convierte en una ventaja competitiva significativa, lo que le permite establecer precios competitivos y alineados con el alto valor que representa su servicio para los clientes.

La combinación de ambas estrategias proporciona un rango de precios flexible y negociable, asegurando un equilibrio entre la competitividad en el mercado y la rentabilidad para la empresa. Este modelo no solo refleja una estructura tarifaria bien fundamentada, sino que también refuerza la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes.

Plaza: La entrega de los productos se lleva a cabo mediante un canal físico directo, utilizando tractocamiones que permiten una conexión directa con el cliente, asegurando un servicio eficiente y adaptado a sus necesidades específicas.

La empresa en estudio cuenta actualmente con una flota limitada, con un incremento bajo en el número de unidades. Esta situación se debe principalmente a la dificultad para reclutar capital humano confiable, ya que la mayoría de los postulantes no cumple con los estrictos criterios de confianza establecidos. Si se lograra superar esta limitación y contar con un mayor número de personal calificado, sería posible

ampliar la flota para atender de manera más eficiente la creciente demanda de servicios solicitados por los clientes.

Promoción: En la empresa en estudio, los contratos para la prestación de servicios se realizan por entrega, con duraciones cortas de 2 a 5 días. La captación de nuevos clientes se basa principalmente en las relaciones públicas y en la experiencia positiva de los consumidores actuales, quienes valoran la calidad y confiabilidad de los servicios brindados. Este enfoque fortalece la fidelización y genera oportunidades de crecimiento sostenido en el mercado, en base a las encuestas de satisfacción realizada a la culminación de los servicios, se adjunta anexo 4.

Según lo mencionado anteriormente se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Se identifica como Fortalezas:

- Servicios diversificados: transporte de mercancías generales, peligrosas y sobredimensionadas.
- Estrategia de precios basada en costos y valor percibido, que permite flexibilidad y competitividad.
- Relación directa con los clientes mediante contratos personalizados.

Se identifica como Debilidades:

- Falta de un plan y área de marketing estructurada.
- Ausencia de segmentación de clientes y análisis de mercado.
- Promoción limitada, basada únicamente en relaciones públicas y experiencia de los clientes.

4.4.1.3. Operaciones y logística (O)

Dado que la empresa cuenta con la certificación BASC, se sigue un protocolo de seguridad riguroso para garantizar la integridad de las operaciones y el cumplimiento de los estándares internacionales. El proceso inicia cuando una empresa interesada en contratar los servicios envía un correo formal. Este correo debe incluir la siguiente información:

- a. Identificación completa de la empresa.
- b. Presentación de la solicitud, especificando las rutas (origen y destino).
- c. Detalles de la carga, como el tipo, el peso y cualquier información adicional relacionada.

- d. Requerimientos específicos, en caso de haberlos, como el uso de un semirremolque particular o condiciones especiales. Si no se especifican estos detalles, la empresa, gracias a su experiencia, sugiere el semirremolque más adecuado según las características de la carga y las condiciones del servicio.

Es importante destacar que la empresa opera exclusivamente en rutas que abarcan toda América Latina, con excepción de Venezuela y Colombia, asegurando una cobertura amplia y estratégica para las necesidades de transporte de sus clientes.

Para servicios relacionados con minería, suelen solicitarse requisitos adicionales, como homologaciones específicas, regulaciones, y características técnicas de las unidades, asegurando que estas no superen cierta antigüedad establecida.

Una vez recibida la solicitud, el área comercial realiza una verificación exhaustiva del cliente, especialmente si este es nuevo. Este análisis incluye la confirmación de que el cliente sea ético y legalmente confiable, evitando cualquier situación que pueda comprometer la integridad ética de la empresa. Si el cliente cumple con los requisitos establecidos, se procede con la elaboración de la cotización.

El área comercial es la responsable de generar la cotización, la cual incluye los siguientes elementos:

- Número de referencia único para la cotización.
- Detalle del flete, especificando el costo total.
- Cantidad de días estimados para la prestación del servicio.
- Rutas específicas (origen y destino).
- Métodos y condiciones de pago.
- Valor de la sobreestadía por día en caso de retrasos.
- Cláusulas específicas, como la cancelación del servicio durante el tránsito.
- Detalles de los números de cuenta para realizar el pago.

Una vez generada, la cotización se envía al cliente para su revisión. Si los términos son aceptados, el cliente debe devolver la cotización firmada por su gerente general como confirmación del servicio.

Tras la aceptación de la cotización, toda comunicación se realiza exclusivamente por correo electrónico. Este paso es fundamental para coordinar los detalles logísticos, tales como:

- Fecha y hora para posicionar la unidad asignada.
- Dirección exacta y contacto de las agencias de aduanas involucradas.

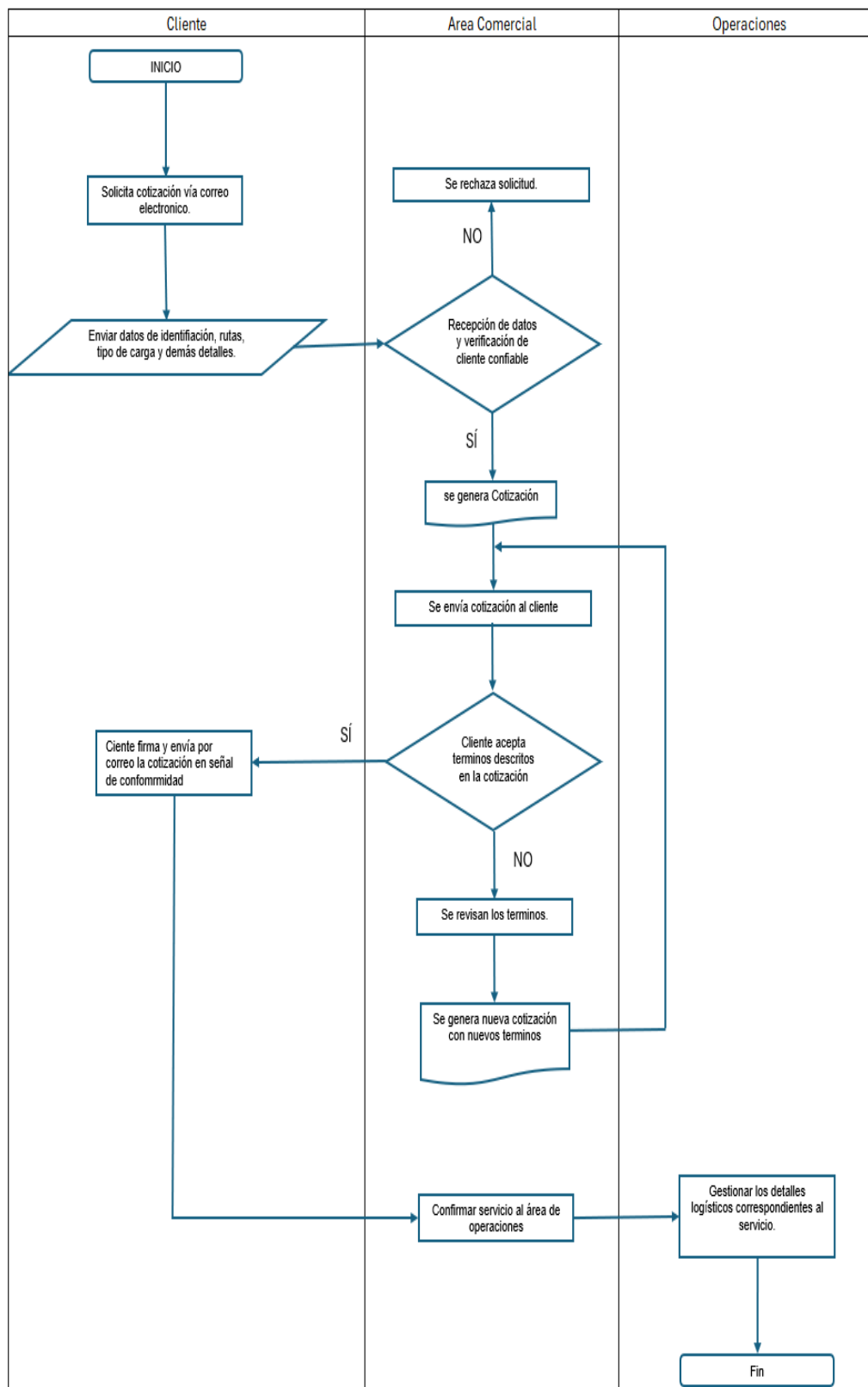
- Contactos de todas las partes que intervienen en el servicio, asegurando que cada etapa del proceso esté debidamente coordinada y documentada.

Actualmente, la empresa de transporte de carga cuenta con una flota de 26 remolcadores, de los cuales la mayoría tienen entre 8 (ocho) y 10 años de antigüedad, representando marcas como International y Freightliner. Con el objetivo de mantener la competitividad y optimizar las operaciones en las diferentes rutas internacionales, se ha implementado una estrategia de renovación de flota. Permitiendo la adquisición de 3 (tres) remolcadores de la marca Mercedes Benz modelo 2023, financiados mediante la modalidad de leasing, que según la entrevista realizada se debe que la unidad destaca por su eficiencia en el consumo de combustible, mayor capacidad de carga y tecnología avanzada para recorridos de larga distancia.

Adicionalmente, entre 2022 y 2023, se incorporaron 5 (cinco) semirremolques o acoplados, reforzando la capacidad operativa y garantizando la flexibilidad para cumplir con los requerimientos logísticos de los diversos clientes que maneja la empresa. Estas adquisiciones responden el compromiso de la empresa de ofrecer un servicio seguro, eficiente y sostenible

Para mantener y preservar la capacidad de producción, la empresa maneja un plan anual de mantenimiento, centrado en la confiabilidad y óptimo desempeño de su flota, que incluye tractocamiones, furgones, plataformas, camas bajas, tolvas y camionetas. Este enfoque asegura el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad exigidos por los clientes

En la Figura 17, se observa el flujo del servicio de transporte, el cual se describe el procedimiento de cada una de las etapas operativas de la empresa de transporte en estudio. Este flujo evidencia como las actividades desde la recepción de solicitud por parte del cliente hasta gestionar los detalles logísticos, permite identificar claramente los puntos críticos del proceso, facilitando su análisis.

Figura 17*Diagrama de Flujo Servicio de Transporte*

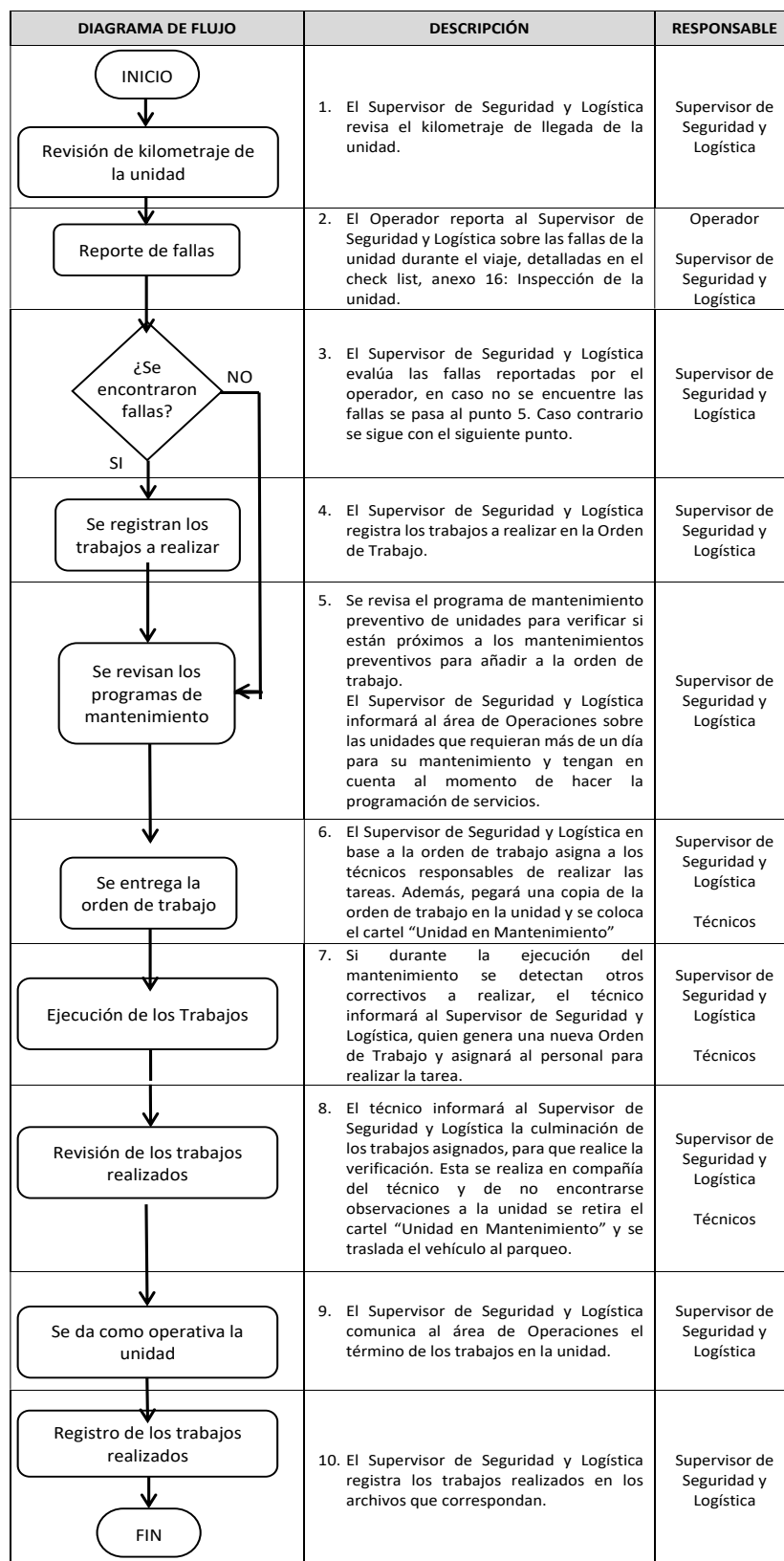
El procedimiento actual del mantenimiento preventivo y correctivo de la empresa se observa en la Figura 18, que está diseñado para mantener la operatividad de la flota bajo un estricto control. En el caso de los tractocamiones, se sigue un plan de mantenimiento basado en el kilometraje, se adjunta en anexo 5. Complementado con inspecciones periódicas realizadas al ingreso y salida de las instalaciones, especialmente durante las operaciones de carga. Estas inspecciones les permite identificar posibles problemas antes de que conviertan en fallos críticos. Todas las intervenciones son registradas y supervisadas por el encargado del área de mantenimiento, quien emite una constancia de los servicios realizados. Se adjunta en el anexo 6

Con respecto al mantenimiento preventivo en semirremolques, al no estar sujeto directamente a un mantenimiento basado en kilometraje, las inspecciones se realizan de manera sistemática y permanente al ingreso y salida de las instalaciones para cumplir con las exigencias operativas.

Toda la información generada en las intervenciones de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, se registra en una base de datos centralizada. Que les permite realizar un seguimiento detallado del historial de mantenimiento de cada unidad.

Si bien los trabajos de mantenimiento se realizan dentro de las instalaciones de la empresa, el espacio designado para esta actividad presenta limitaciones importantes en términos de infraestructura. A medida que la empresa ha crecido, con la incorporación de nuevas unidades y semirremolques, la distribución actual del espacio no ha evolucionado al mismo tiempo, lo que dificulta mantener un orden y gestionar eficientemente las operaciones de mantenimiento.

Estas limitaciones de espacio afectan directamente la capacidad de la empresa para llevar a cabo los procedimientos de mantenimiento de forma ágil y efectiva. Dado que el factor tiempo es crítico, cualquier retraso en las actividades de mantenimiento puede impactar negativamente en la disponibilidad de la flota, comprometiendo la capacidad de cumplir con las exigencias.

Figura 18*Diagrama de Flujo del mantenimiento*

Nota. Plan anual de mantenimiento 2024.

Con respecto a los suministros que maneja la empresa, los insumos más críticos son los neumáticos, combustible y lubricantes, ya que desempeñan un papel esencial en el funcionamiento y mantenimiento de la flota.

Los neumáticos son fundamentales debido a su impacto directo en la seguridad, el rendimiento y la eficiencia de las unidades, especialmente considerando las largas distancias y las condiciones de las rutas internacionales. En la Tabla 12, se da muestra de la cantidad utilizada durante el año 2024.

Tabla 12

Cantidad de Neumáticos ENR. – NOV. 2024

Ítem	Mes	Cantidad (und)	Precio total (S/)
1	Enero	8	7 691,20
2	Febrero	4	2 672,80
3	Marzo	32	20 720,64
4	Abril	36	27 952,80
5	Mayo	14	9 104,80
6	Junio	46	35 824,76
7	Julio	63	49 942,26
8	Agosto	18	16 539,50
9	Setiembre	58	53 327,68
10	Octubre	32	32 634,40
11	Noviembre	24	20 164,32
		335	276 575,16

Nota. En base a la Información Proporcionada.

El combustible, por su parte, representa no solo un recurso indispensable para el funcionamiento de la flota, sino también uno de los principales costos operativos, en la Tabla 13, se da muestra del consumo de combustible durante el año 2024.

Tabla 13*Consumo de Combustible ENR. – NOV. 2024*

Ítem	mes	Galones	Precio total (\$/)
1	Enero	8 422, 69	139 571,28
2	Febrero	32 945,29	52 803,22
3	Marzo	10 017,17	170 646,91
4	Abril	20 930,05	350 928,80
5	Mayo	21 617,76	359 106,17
6	Junio	19 592,54	312 045,17
7	Julio	17 578,95	281 174,86
8	Agosto	16 791,98	269 413,73
9	Setiembre	23 124,43	359 206,66
10	Octubre	21 229,38	313 811,20
11	Noviembre	16 736,73	246 007,09
		208 986,99	2 854 715,09

Nota. En base a la Información proporcionada.

En cuanto a los lubricantes, su adecuada gestión es clave para preservar la vida útil de los motores y componentes mecánicos, los suministros con mayor rotación se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 14*Suministros – Lubricante*

Filtros	Lubricantes
LF14000 Filtro de Aceite	Aceite de Motor GIANT 7630 15W40
FS19765 Filtro de Combustible	Aceite de Corona NAVIGATOR GL 85 W - 140
FS1040 Filtro separador de Agua	GRASA EP2
FF5776 Filtro de Combustible Prostar	GRASA EP3
LF3620 Filtro de Aceite	Líquido de Freno DOT 4
FS19593 Filtro Separador de Combustible	Hidrolina
FF5206 Filtro de Combustible	Refrigerantes
LF689 Filtro de aceite	Guard refrigerante x cilindro (208 Lt.)
WF2126 Filtro de agua	Líquido limpiaparabrisas
WF2075 Filtro de agua	Agua para radiador
AF25139 Filtro de aire	
AF2534500 Filtro de aire	
HF35476 Filtro de hidrolina	

Nota. En base a la información proporcionada

El almacén principal de la empresa presenta importantes limitaciones en su infraestructura, lo que impacta negativamente en la organización y gestión de los

suministros. Actualmente, no cuenta con anaqueles ni sistemas de almacenamiento adecuados que permitan clasificar y ordenar los insumos de manera eficiente, que el espacio reducido dificulta cumplir con este objetivo de manera efectiva.

Además, se logró identificar la falta de una caja chica destinada a cubrir gastos imprevistos. Este aspecto se puede considerar crítico, dificultando la capacidad de respuesta antes estas situaciones.

Entre las áreas responsables, no se logra informar sobre los requerimientos de suministros necesarios. Aunque en la mayoría de los casos se logran cumplir los mantenimientos programados para satisfacer las exigencias de los clientes, esta falta de coordinación podría derivar en problemas de incumplimiento en el futuro, especialmente de las necesidades de la flota crecen.

La empresa en estudio gestiona su Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) con un enfoque integral y preventivo, alineado con las normativas nacionales, como la Ley N.º 29783 y el Decreto Supremo N.º 005-2012-TR, así como con estándares internacionales como los establecidos por la certificación BASC. Este sistema tiene como objetivo garantizar condiciones laborales seguras, prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales, y fomentar una cultura de seguridad en toda la organización.

La política de SST de la empresa en estudio prioriza la protección de sus colaboradores, contratistas y terceros, buscando la mejora continua de las condiciones laborales, promoviendo la participación activa de los trabajadores en la gestión de riesgos y asegurando el cumplimiento estricto de las normas legales y reglamentarias. Para ello, se realizan capacitaciones periódicas que incluyen sesiones específicas para los operadores de transporte, quienes reciben formación y sensibilización enfocada en la prevención de riesgos asociados a sus actividades. Estas capacitaciones se registran formalmente, asegurando la trazabilidad y el compromiso de todos los involucrados en el sistema.

La empresa en estudio implementa un sistema de inspecciones periódicas para supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad. Estas inspecciones abarcan desde la revisión de las unidades de transporte hasta el monitoreo de las operaciones en campo, garantizando que los hallazgos se documenten en formatos específicos y que las medidas correctivas se apliquen de manera oportuna. Además, se realiza una identificación constante de los riesgos asociados a sus actividades, especialmente en lo referente al transporte de materiales peligrosos y carga especializada. Para mitigar estos riesgos, la empresa en estudio emplea controles operativos y administrativos,

incluyendo homologaciones específicas, regulaciones internacionales, y la supervisión estricta de las unidades asignadas para cada servicio.

En caso de accidentes o incidentes, la empresa en estudio activa un protocolo detallado que incluye la recopilación de datos, el análisis de las causas y la implementación de medidas correctivas y preventivas. Estos eventos se documentan en reportes específicos que reflejan las circunstancias del incidente, las fallas detectadas y las acciones tomadas para evitar su repetición. Asimismo, se prioriza la atención médica inmediata y la activación del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), asegurando una respuesta adecuada ante cualquier eventualidad.

El Comité de SST, conformado por representantes de los trabajadores y la dirección, juega un rol clave en la supervisión y mejora continua del sistema. Este comité evalúa los resultados de las auditorías internas, aprueba programas de capacitación y propone mejoras en los procedimientos de seguridad, fortaleciendo la cultura organizacional en torno a la prevención de riesgos. Por su parte, la alta dirección lidera el proceso, garantizando la asignación de recursos necesarios y promoviendo una cultura de seguridad que involucre a toda la organización. Este compromiso ha sido fundamental para alcanzar altos estándares de seguridad y lograr una mejora continua en las operaciones.

Gracias a este enfoque estructurado y preventivo, la empresa en estudio ha logrado reducir significativamente los riesgos laborales, mejorar la percepción de seguridad entre los colaboradores y fortalecer su reputación como un proveedor confiable y comprometido con el bienestar de su personal y la sostenibilidad de sus operaciones, consolidando así su posición de liderazgo en el sector.

Se identifica como fortalezas

- Sistema Integral de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
- Estrategia de Renovación de Flota y Mantenimiento Preventivo.

Se identifica como debilidades

- Limitaciones de Infraestructura en el Área de Mantenimiento.
- Falta de Coordinación en el Manejo de Suministros.

4.4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas y contabilidad está encargada por la gerencia de finanzas con el apoyo de un contador externo en el cual realiza las declaraciones y balances de la

empresa ante la SUNAT. La función contable recae en el contador externo, quien recopila mensualmente la información relacionada con la actividad comercial de la empresa, proporcionada por la gerencia de finanzas.

Los informes financieros realizados por el contador externo son entregados a la gerencia de finanzas y al gerente general. Estos informes permiten evaluar y analizar la situación financiera de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas para el futuro.

De acuerdo a la información brindada, entre los principales proveedores financieros de la empresa de transporte se encuentra Scotiabank y el Banco de Crédito del Perú (BCP), quienes han sido fundamentales para la adquisición de camiones y remolques mediante el leasing financiero.

Para entender la situación actual de la empresa, se ha realizado un análisis de los estados financieros correspondientes al balance general del periodo 2020 – 2023, según el anexo 7 y de los estados de resultado de la empresa, según el anexo 8.

Tabla 15

Análisis Horizontal del Balance General del Periodo 2020-2023

	Periodos					
	2021 – 2020		2022 – 2021		2023 – 2022	
Activo	S/	%	S/	%	S/	%
Activos Corriente						
Efectivo y equivalentes de efectivo	889 771	102,53	- 1 238 190	-70,45	318 906	61,40
Ctas por cobrar comerciales – Terc	624 089	52,34	10 303	0,57	460 634	25,22
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	12 003	22,65	- 15 849	-24,38	- 27 476	-55,90
Ctas por cobrar diversas-Terc	-	-	1 223 186	0,00	- 301 519	-24,65
Serv y otros contratados por anticipado	88 034	1190,29	23 945	25,09	- 77 095	-64,58
Estimación ctas de cobranza dudosa	- 456 206	0,0	19 166	-4,20	437 040	100,00
Materiales aux, suministros y repuestos	2 119	0,0	- 1	-0,05	1	0,05
Otro Activos Corrientes	495 796	251,46	- 692 966	-100,00	-	-
Total activos corrientes	1 655 606	71,43	- 670 406	-16,87	810 491	24,54
Activo No Corriente						
Activos por derecho de uso (2)	-	-	450 814	0,00	-	0,00
Propiedades, planta y equipo	1 345 858	16,87	2 984 476	32,01	- 52 389	-0,43
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	-334 159	4,61	- 893 852	11,80	- 460 746	5,44
Activo diferido	21 538	266,72	9 914	33,48	- 270	-0,68
Otro Activos no Corrientes	-	-	-	-	140 666	0,00

(continúa)

Tabla 15(continuación)

Total activos no corrientes	1 033 237	139,22	2 551 352	143,71	- 372 739	-8,61
Total activos	2 688 843	87,87	1 880 946	32,72	437 752	5,74
Pasivos y patrimonio	-	-	-	-	-	-
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	-
Trib y apor sist pens y salud por pagar	555 698	972,42	325 861	53,17	- 678 485	-72,28
Remuneraciones y Particip por pagar	203 638	204,87	36 122	11,92	- 132 159	-38,97
Ctas por pagar comerciales – Terceros	159 306	38,09	- 85 774	-14,85	764 664	155,49
Ctas por pagar accionistas (soc, partic)	-	-	54 848	0,00	- 15 676	-28,58
Ctas por pagar diversas – Terceros	- 25 454	-18,41	- 20 589	-18,25	- 18 211	-19,74
Total pasivo corriente	893 188	125,26	310 468	19,33	- 79 867	-4,17
Pasivo no Corriente	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	-	-	277 712	0,00	218 262	78,59
Provisiones	29 270	0,00	- 29 270	-100,00	425 219	0,00
Total pasivo no corriente	29 270	0,00	248 442	848,79	643 481	231,71
Total pasivo	922 458	129,36	558 910	34,17	563 614	25,68
Patrimonio	-	-	-	-	-	-
Capital	-	0,00	1 123 664	56,19	1 200 000	38,42
Reservas	-	-	212 366	0,00	214 669	101,08
Resultados acumulados negativos	12 229	-54,60	- 37 016	364,04	270 689	573,69
utilidad de ejercicio	1 754 156	474,73	23 022	1,08	-1 811	-84,37
Total patrimonio	1 766 385	75,27	1 322 036	32,14	220	-84,37
Total pasivo y patrimonio	2 688 843	87,87	1 880 946	32,72	- 125 862	-2,32
					437 752	5,74

Nota. En base a la Información Proporcionada.

Tabla 16

Análisis Vertical del Balance General del Periodo 2020 – 2023

Activo	Periodos			
	2020 %	2021 %	2022 %	2023 %
Activos Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	28,36	30,57	6,81	10,39
Ctas por cobrar comerciales – Terc	38,97	31,60	23,94	28,35
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	1,73	1,13	0,64	0,27
Ctas por cobrar diversas-Terc	0,00	0,00	16,03	11,42
Serv y otros contratados por anticipado	0,24	1,66	1,56	0,52
Estimación ctas de cobranza dudosa	0,00	-7,94	-5,73	0,00
Materiales aux, suministros y repuestos	0,00	0,04	0,03	0,03
Otro Activos Corrientes	6,44	12,05	0,00	0,00
Total activos corrientes	75,75	69,12	43,29	50,99
Activo No Corriente				
Activos por derecho de uso (2)	-	0,00	5,91	5,59
Propiedades, planta y equipo	260,70	162,18	161,31	151,91
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	-236,71	-131,81	-111,03	-110,72
Activo diferido	0,26	0,52	0,52	0,49
Otro Activos no Corrientes	0,00	0,00	0,00	1,74
Total activos no corrientes	24,25	30,88	56,71	49,01
Total activos	100	100	100	100
Pasivos y patrimonio				

(continúa)

Tabla 16(continuación)

Pasivo Corriente				
Trib y apor sist pens y salud por pagar	1,87	10,66	12,30	3,23
Remuneraciones y Particip por pagar	3,25	5,27	4,45	2,57
Ctas por pagar comerciales – Terceros	13,67	10,05	6,45	15,57
Ctas por pagar accionistas (soc, partic)	0,00	0,00	0,72	0,49
Ctas por pagar diversas – Terceros	4,52	1,96	1,21	0,92
Total pasivo corriente	23,30	27,94	25,12	22,77
Pasivo no Corriente				
Obligaciones Financieras	0,00	0,00	3,64	6,15
Provisiones	0,00	0,51	0,00	5,27
Total pasivo no corriente	0,00	0,51	3,64	11,42
Total pasivo	23,30	28,45	28,76	34,19
Patrimonio				
Capital	65,35	34,79	40,94	53,59
Reservas	0,00	0,00	2,78	5,29
Resultados acumulados negativos	-0,73	-0,18	-0,62	2,77
utilidad de ejercicio	12,08	36,94	28,14	4,16
Total patrimonio	76,70	71,55	71,24	65,81
Total pasivo y patrimonio	100,00	100,00	100,00	100,00

Nota. En base a la Información Proporcionada.

Con base en la información proporcionada por la empresa (ver anexo 7), se realizó un análisis horizontal y vertical del balance general al periodo 2020 – 2023. Se observa en la Tabla 15 que entre los años 2021 – 2020, se observó un incremento significativo del 102,53%, lo que refleja una mejora en la liquidez durante ese periodo; en el año 2022, se presentó una disminución del -70,45% que fueron derivados a pagos importantes realizados por la empresa. Sin embargo, para el 2023, se registró un repunte del 61,40%, indicado una recuperación en las reservas de efectivo, que a pesar de las variaciones se logró mantener recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras. En los servicios y otros contratados por anticipado mostro incrementos significativos durante los años 2021 (1190,29%) y 2022 (25,09%), estos aumentos corresponden a pagos anticipados por servicios, los cuales son registrados como activos, reflejando una estrategia para asegurar servicios esenciales o ventajas contractuales para la empresa.

Desde el 2020, se ha observado un crecimiento constante en las propiedades, planta y equipo, registrando un incremento del 32,01% para el año 2022, atribuido principalmente a la adquisición de remolques. Este aumento responde a la necesidad de fortalecer la capacidad operativa y renovar la flota.

Durante los años 2022 y 2023, las obligaciones financieras aumentaron en un 78,59%, como resultado de un préstamo adquirido para financiar la adquisición de un remolque bajo el método de leasing financiero. El capital social de la empresa mostro un crecimiento del 38,42% en el último periodo analizado. Que está relacionado con reinversiones de utilidades o aportes adicionales.

En la tabla 16, el componente de mayor peso dentro de los activos corresponde a propiedades, planta y equipo, con una participación significativa del 151,91%, reflejando la importancia de estos activos en la estructura operativa de la empresa. Las cuentas por cobrar representaron el 28,35% del total de activos, destacando como una fuente relevante de recursos líquidos a corto plazo, derivada de las operaciones.

Dentro de los pasivos, las cuentas por pagar a comerciales, que representan el 15,57% del total de pasivos. Esto refleja la dependencia de la empresa en acuerdos con proveedores. En el patrimonio, el capital se mantiene como la cuenta con mayor participación, alcanzando el 53,59% del total. Este indicador evidencia un respaldo importante en el financiamiento de las operaciones de la empresa, proporcionando estabilidad a largo plazo.

El análisis vertical resalta que la empresa concentra una proporción significativa de sus activos en propiedades, planta y equipo, lo que es coherente con su modelo de negocio basado en transporte de carga.

Tabla 17

Análisis Horizontal Estado de Resultados Periodo 2020 – 2023

Estado de resultado	Horizontal					
	2021 – 2020		2022 – 2021		2023 – 2022	
	SI/	%	SI/	%	SI/	%
Ventas netas	8 421 516	179,31	1 706 864	13,01	- 3 638 289	-24,54
Costo de ventas	- -		- 5 934 028	0,00	- 357 904	6,03
Utilidad bruta	8 421 516	179,31	- 4 227 164	-32,22	- 3 996 193	-44,95
Gastos de ventas	-3 896 977	103,18	4 222 134	-55,02	809 322	-23,45
Gastos de administración	- 1 586 531	192,06	23 106	-0,96	266 516	-11,15
Utilidad operativa	2 938 008	3133,04	18 076	0,60	- 2 920 355	-95,75
Gastos financieros	3 107	-73,30	- 127 398	11254,24	- 101 611	79,06
Ingresos financieros						
gravados	28 196	19,67	- 170 216	-99,22	164 941	12345,88
Otros ingresos						
gravados	- 25 065	-66,77	280 832	2250,98	- 274 096	-93,45
Otros ingresos no gravados	- 2 467	-100,00	- -		18 626	0,0
Enajen. De val. Y bienes del Act. F.	- 96 608	-100,00	- -		435 459	0,0
Gastos diversos	- -		- -		- 28 656	0,0
Resultado antes de Part – Utilidad	2 845 171	769,99	1 294	0,04	- 2 705 692	-84,13
Distribución legal de la renta	- 137 846	504,30	3 289	-1,99	161 891	-100,00
Resultado antes del Imp – Utilidad	2 707 325	791,21	4 583	0,15	- 2 543 801	-83,29
Impuesto a la renta	- 772 625	504,29	18 439	-1,99	732 581	-80,73
Resultado del ejercicio – Utilidad	1 934 700	520,64	23 022	1,08	- 1 811 220	-84,37

Nota. En base a la Información Proporcionada

Según se observa en la Tabla 17, para las ventas netas entre el periodo 2021 y 2022 las ventas, se dio un incremento de 179,31% para 2021 y un 13,01% adicional en 2022. Sin embargo, para el último periodo del año 2023, las ventas netas sufrieron una caída de hasta 24,54%. Con respecto a costos de ventas, según lo mencionado por el contador, la empresa no considero los costos de ventas en su estado de resultado debido a una política contable que lo incluía como parte de los gastos de ventas, y que, a partir de 2022, se comenzó a reflejar de manera separada el costo de ventas. En los gastos financieros, en los años 2022 y 2023 experimentaron un aumento, derivado del uso del financiamiento mediante leasing para la adquisición de unidades. En términos de utilidad neta, en 2021 se observó un crecimiento extraordinario del 520,64% debido a la ausencia de costos significativos. Que para el año 2022, el crecimiento de la utilidad aumento hasta 1,08%, y ya para el último periodo en 2023, sufrió una contracción de hasta 84,37%, que se debe mayormente por los gastos financieros.

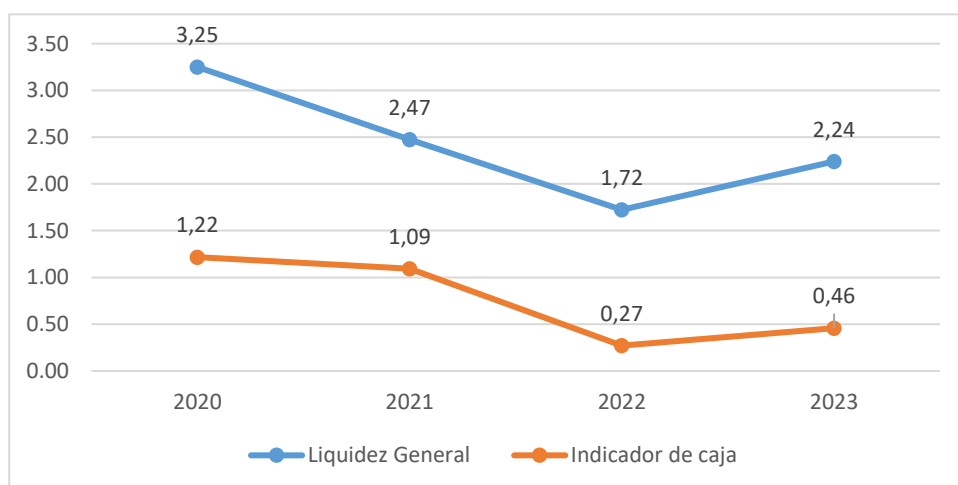
Tabla 18

Indicadores Financieros

ratios de liquidez				
	2020	2021	2022	2023
Liquidez General	3.25	2,47	1,72	2,24
Indicador de caja	1.22	1,09	0,27	0,46
ratios de solvencia				
	2020	2021	2022	2023
Apalancamiento	0.23	0,28	0,29	0,34
Estructura de Capital	0.30	0,40	0,40	0,52
Calidad de la deuda	1.00	0,98	0,87	0,67
ratios de rentabilidad				
	2020	2021	2022	2023
Rentabilidad de activos (ROA)	0,06	0,37	0,28	0,04
Rendimiento del capital (ROE)	0,08	0,52	0,39	0,06
Margen de la utilidad bruta	1,00	1,00	0,60	0,44
Margen de la utilidad Operativa	0,02	0,23	0,21	0,01
Margen de utilidad neta	0,04	0,16	0,14	0,03

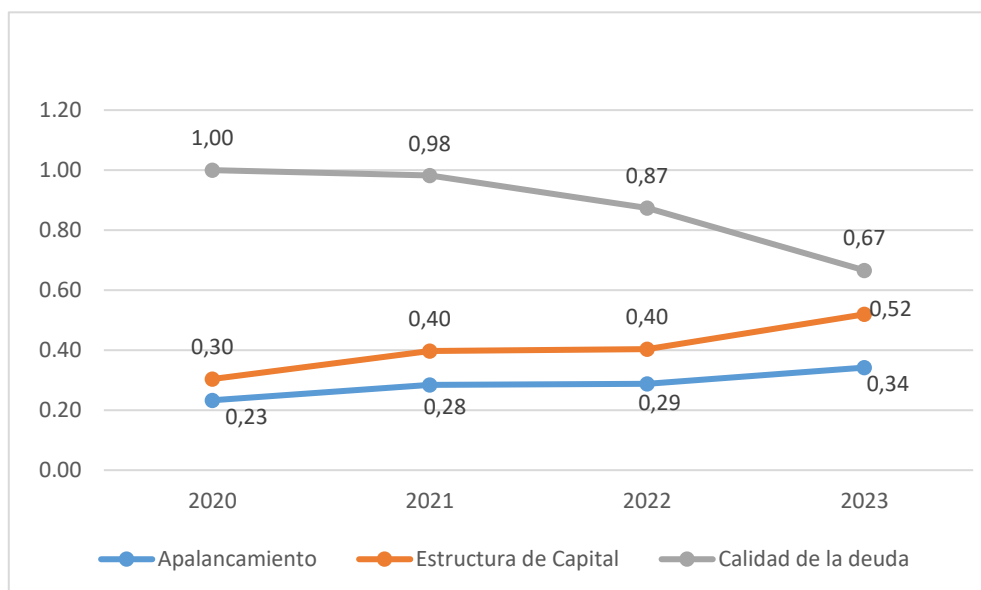
Nota. En base a la Información Proporcionada.

Los indicadores financieros de la Tabla 18 nos permitirá medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa durante el periodo 2020 – 2023.

Figura 19*Indicador Financiero: Ratio de Liquidez*

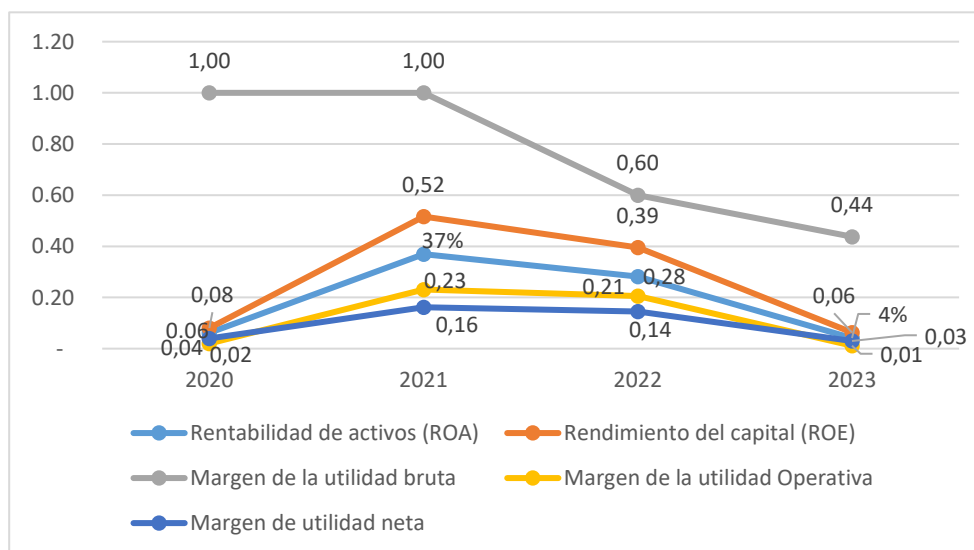
Nota. En base a la información proporcionada

Según se observa en la Figura 19, las ratios de liquidez reflejan una capacidad adecuada para la empresa. En la liquidez general se ha mantenido por encima de 1 durante los periodos analizados, lo que indica que cuenta con suficientes activos para cubrir los pasivos corrientes, si bien en el último periodo alcanzo un valor de 2,24, reflejando un exceso considerable, este margen otorga una flexibilidad financiera para enfrentar eventualidades. Con respecto el indicador de caja se mantuvo dentro de un rango estándar durante los periodos analizados, en el último periodo, esta ratio fue de 0,46, lo que indica que, aunque los recursos líquidos representan menos de la mitad de los pasivos corrientes, la empresa tiene capacidad suficiente para cumplir con sus compromisos inmediatos sin comprometer su estabilidad financiera.

Figura 20*Indicador Financiero: Ratio de Solvencia*

Nota. En base a la información proporcionada

Según se observa en la Figura 20, en las ratios de solvencia, el indicador de apalancamiento mostro un aumento gradual durante los cuatro periodos, alcanzado un valor de 0,34 en el último periodo, este nivel indica un grado óptimo de apalancamiento financiero, que la empresa utiliza una proporción adecuada de deuda en relación con activos totales. La ratio de estructura de capital, se mantuvo constante, sin superar el valor de 1, lo que refleja que el capital propio de la empresa supera el monto comprometido en deuda, este comportamiento indica que la empresa no está sobreendeudada, lo que le proporciona una mayor estabilidad financiera. Y con respecto al ratio de calidad de plazo de la deuda, en el año 2020 este indicador alcanzo un valor de 1, lo que indicaba que la empresa destinaba todos sus recursos generados a corto plazo al pago de sus deudas, sin embargo, logro reducir este valor a 0,67 en el periodo 2023, reflejando una mejora en la estructura de su deuda.

Figura 21*Indicador Financiero: Ratios de Rentabilidad*

Nota. En base a la información proporcionada

Según se observa en la Figura 21, en las ratios de rentabilidad, la rentabilidad de activos (ROA), en 2021 alcanzó un valor de 0,37 descendiendo hasta 0,04 para el año 2023, esta disminución se puede explicar por el impacto de los gastos financieros derivados del préstamo adquirido de las unidades, que el aumento de los activos por las adquisiciones no genero un retorno proporcional inmediato. En la rentabilidad sobre el capital (ROE), cayó de 0,52 en 2021 a 0,06 en 2023, debido al impacto de los mayores gastos financieros asociados al préstamo como la reducción de las ventas en 2023. Con respecto al margen de utilidad operativa de 0,23 en 2021 a 0,01 en 2023, muestra que los costos operativos y financieros absorbieron la mayor parte de los ingresos operativos. El margen de utilidad neta disminuyó de 0,16 en 2021 a 0,03 en 2023. Esta reducción es resultado directo de los mayores costos financieros derivados del préstamo para las unidades, aunque 2022 represento un punto máximo en términos de ventas, los gastos financieros asociados redujeron significativamente las utilidades netas, con un impacto más evidente en 2023. Con respecto el margen de utilidad bruta, durante los periodos 2020 y 2021, los costos de ventas no se consideraron debido a políticas contables. A partir de 2022, los costos de ventas fueron incluidos, lo que permite reflejar un indicador preciso, que para el año 2022 fue de 0,66, que refleja que tiene capacidad para cubrir los gastos. En el último periodo 2023, disminuyó a 0,44, aunque esta representa una caída, sigue siendo suficiente para cubrir los costos directos y contribuir al resto de los gastos de la empresa.

Se identifica como fortaleza

- Una gestión adecuada de la liquidez reflejando que la empresa tiene activos suficientes para cubrir sus pasivos.
- Una estructura financiera estable, evitando un sobreendeudamiento que podría comprometer la estabilidad financiera.
- La relación con instituciones financieras para fortalecer la capacidad operativa.

Se identifica como debilidad

- Reducción del ROA de un valor de 37 % hasta 4 % en los últimos 3 años y del ROE de un valor de 52 % hasta 6 % en los últimos 3 años.

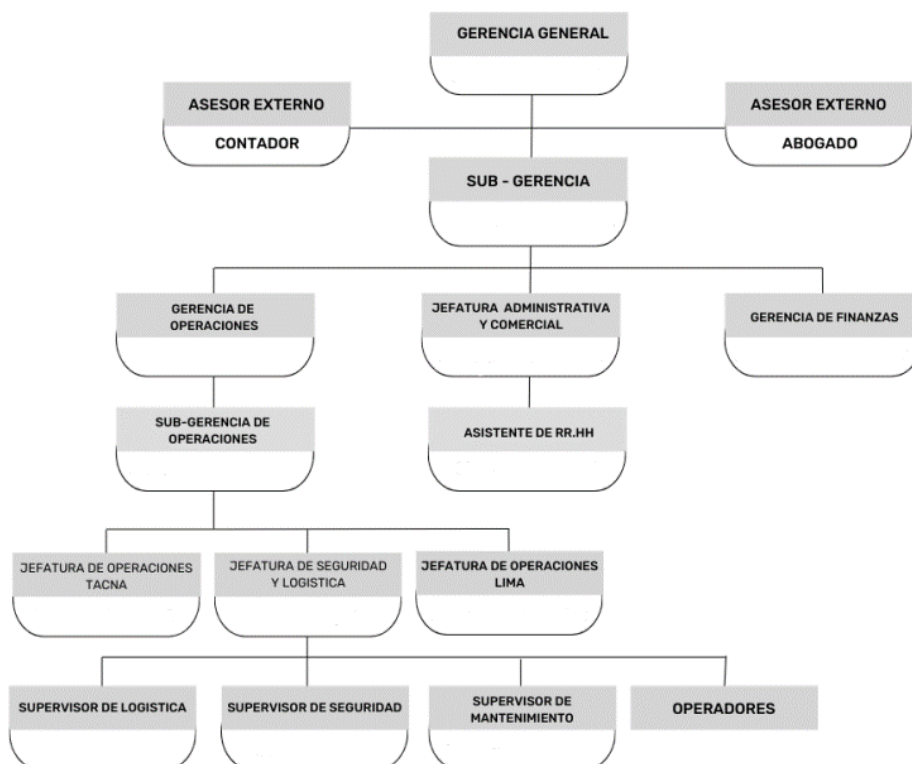
4.4.1.5. Recursos Humanos (H)

En la empresa, la gestión de Recursos Humanos está a cargo de la Jefatura Administrativa y Comercial, con el apoyo de una asistente de RRHH. Asimismo, se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), en el cual se detallan las actividades y responsabilidades de cada área operativa de la empresa.

El personal de la empresa se divide de la siguiente manera:

- Gerencia general
- Asesor externo (contador y abogado)
- Sub Gerencia
- Gerencia de operaciones
- Jefatura administrativa y comercial
- Gerencia de Finanzas
- Sub Gerencia de operaciones
- Asistente de RRHH
- Jefatura de operaciones Tacna
- Jefatura de Seguridad y Logística
- Jefatura de Operaciones Lima

Incluyendo al Gerente General, el equipo total está conformado por 45 colaboradores, excluyendo a los asesores externos, quienes brindan servicios específicos y no se encuentran bajo una modalidad de tiempo completo.

Figura 22*Organigrama Actual de la Empresa*

Nota. Tomado del Manual de Organización y Funciones de la empresa

En la Figura 22 se observa el organigrama de la empresa, que mantiene una estructura jerárquica. El personal que integra la línea de mando cuenta con las competencias y calificaciones requeridas para sus respectivas posiciones, adquiridas a lo largo de varios años de experiencia en la organización. Sin embargo, se identifica una brecha crítica en la sucesión de roles clave, ya que no se dispone de personal capacitado como reemplazo que pueda garantizar la continuidad operativa en caso de ausencias.

La gestión de recursos se rige una política y un reglamento interno de trabajo, donde menciona aspectos generales con el fin de fomentar las relaciones laborales sólidas y promover un ambiente de trabajo positivo. No obstante, se evidencia la necesidad de actualizar y fortalecer estos instrumentos para garantizar una alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y las mejores prácticas del sector.

En cuanto a las capacitaciones, se observa que estas están principalmente dirigidas al personal operativo, como choferes y operadores. Esta práctica, aunque

valiosa, excluye a otros colaboradores, lo que limita el desarrollo integral del equipo y la posibilidad de fomentar una cultura organizacional de aprendizaje continuo.

Respecto a la rotación de personal, según la información proporcionada, la rotación no es elevada. Sin embargo, los casos de rotación voluntaria se deben principalmente a la búsqueda de mejores condiciones económicas, afectando en mayor medida a los operadores.

Por otro lado, no se han implementado medidas sistemáticas para evaluar ni mejorar el clima laboral. Aunque durante las entrevistas se percibe que el ambiente de trabajo es aceptable, es importante señalar que no existe un procedimiento formal para la resolución de quejas o disputas laborales. La ausencia de un mecanismo estructurado podría impactar negativamente en la percepción del clima organización y en la satisfacción del personal.

Se identifica como fortaleza

- Estructura organizativa definida.

Se identifica como debilidad

- Falta de un plan de sucesión o reemplazo de personal en puestos claves.

4.4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa de Transporte de carga en estudio carece de un sistema de información integrado a que facilite una toma de decisiones ágil y eficaz en las áreas de gerencia y operaciones. Actualmente, no dispone de un ERP que centralice toda su información, lo que genera una falta de visibilidad en tiempo real de los datos clave.

Solo se pudo constatar que la empresa cuenta con un sistema de comunicación formal a través de correos electrónicos. Además, en cuanto al almacenamiento de datos, se emplea un disco duro externo y servicios en la nube como Google Drive, lo que presenta riesgos en términos de seguridad.

Se identifica como debilidad:

- Falta de un sistema de información adecuado para el almacenamiento centralizado de datos.

4.4.1.7. Tecnologías e investigación y desarrollo (T)

La empresa de transporte de carga en estudio actualmente no cuenta con un área que se encargue de hacer investigación y desarrollo (I + D). Su única herramienta tecnológica significativa es la plataforma GPS instalada en cada unidad, que trabaja con la plataforma satelital Wialon Hosting, que permite el monitoreo en tiempo real durante las 24 horas del día (Se adjunta en anexo 9, Fotografía de la plataforma)

Según las entrevistas realizadas, la empresa no realiza inversión en otro aspecto que no sea la renovación de su flota. Sin embargo, reconocen que la implementación de nuevas tecnologías podría optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia logística y ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Con el desarrollo de un área de I+D, enfocada en la adopción de tecnologías avanzadas como sistemas de gestión de flotas, análisis de datos o automatización de procesos, podría generar ventajas competitivas significativas. Estas mejoras no solo permitirían reducir costos operativos, sino también fomentar la innovación y adaptarse a un entorno cada vez más competitivo en el rubro de transporte de carga.

Se identifica como debilidad:

- Falta de inversión en tecnologías y en un área de investigación y desarrollo (I+D).

4.4.2. Modelo Canvas

A continuación, en la tabla 19, se presenta el modelo canvas actual de la empresa.

La propuesta de valor actual se basa en la atención personalizada al cliente, con atención las 24 horas, con el fin de garantizar el traslado de los diferentes bienes al punto de destino.

Tabla 19*Modelo Canvas Actual*

Asociaciones Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
* Clientes - Proveedores de repuestos y suministros - Entidades certificadoras - Entidades financieras	* Transporte de mercadería en perfectas condiciones - Gestión aduanera y cumplimiento normativo - Mantenimiento y gestión de la flota	Transporte de carga con atención personalizada y el respaldo de una empresa con amplia trayectoria en el sector, garantizando confianza y resultados excepcionales.	*Atención personalizado - Encuesta de satisfacción	* Empresa exportadoras e importadoras - Empresas Comercializadoras
	Recursos Clave * Personal administrativo (Gerencia, jefes de área) -Personal Operativo (Conductores, Técnicos) - Plataforma de GPS - Unidades de Transporte - Repuestos y suministros de alta calidad		Canales 1. Directo: - Oficina Administrativa 2. Indirecto: - Pagina Web - Correo Electrónico - Teléfono	
Estructura de costes * Costos Fijos; Pago de planilla, seguros, servicios básicos. - Costos variables; Combustible, Viáticos, repuestos, neumáticos, servicios externos.			Fuentes de Ingreso Sus ingresos se dan principalmente por prestación de los servicios diversificados que tiene la organización.	

Nota. En base a la información proporcionada.

4.4.3. Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa en estudio integra actividades primarias y de apoyo que son clave para su competitividad.

Actividades Primarias

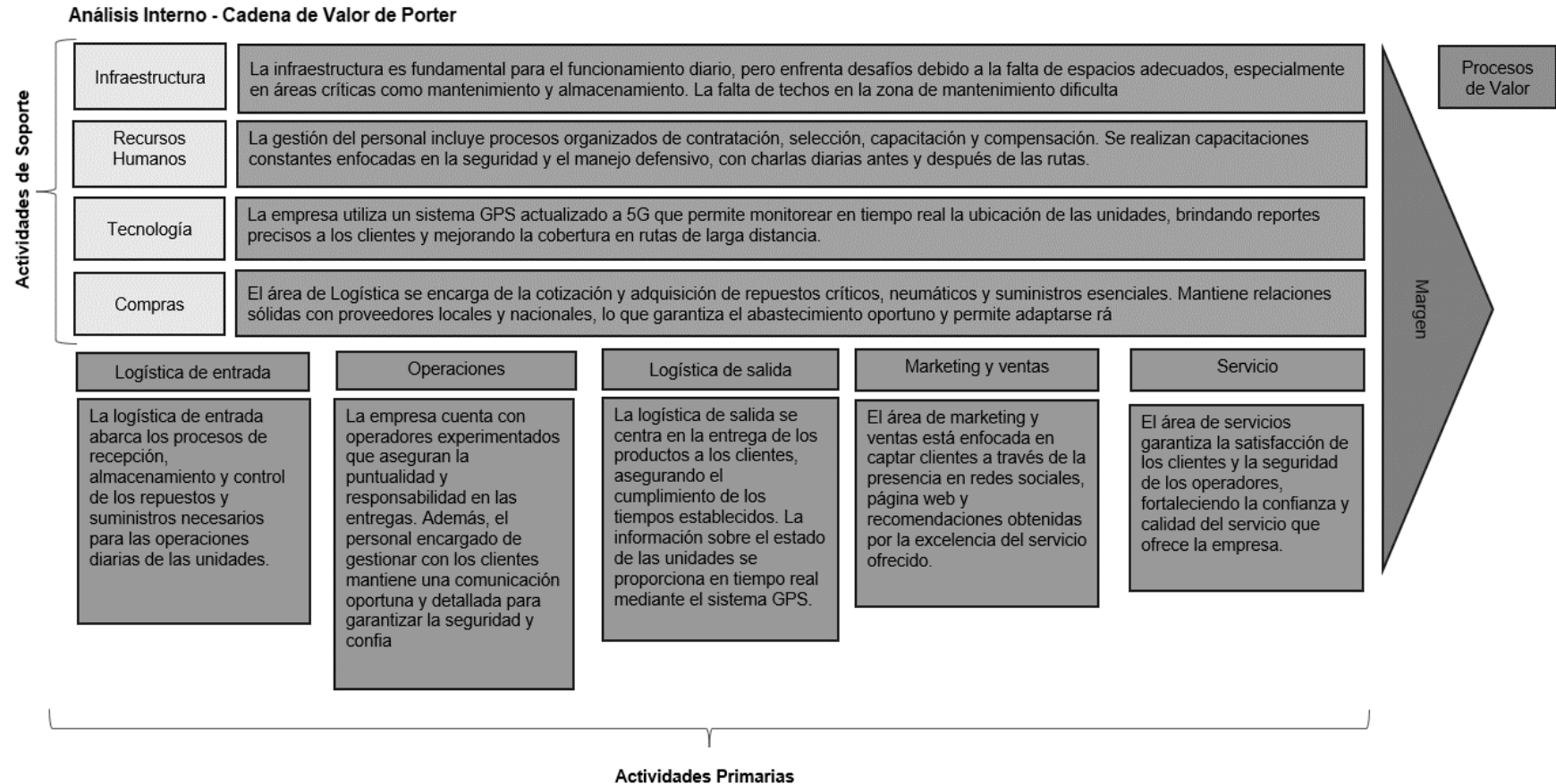
- Logística de entrada: Gestión de repuestos y suministros esenciales, con oportunidades para implementar sistemas tecnológicos como ERP.
- Operaciones: Operadores experimentados y comunicación eficiente con clientes. Se sugiere incluir KPIs para medir productividad.
- Logística de salida: Entregas puntuales apoyadas en tecnología GPS. Es necesario optimizar rutas mediante análisis de datos.
- Marketing y Ventas: Estrategias enfocadas en redes sociales y recomendaciones positivas, con potencial para fortalecer el branding.
- Servicio: Garantiza la satisfacción del cliente y la seguridad del personal, recomendándose encuestas periódicas para mejoras continuas.

Actividades de Apoyo

- Infraestructura: Áreas críticas de mantenimiento y almacenamiento requieren mejoras.
- Recursos Humanos: Capacitación constante en seguridad y manejo, con necesidad de alinearlas a objetivos estratégicos.
- Tecnología: Uso de GPS actualizado, con posibilidad de incorporar más herramientas digitales.
- Compras: Gestión eficiente con proveedores, con oportunidad de optimizar inventarios y reducir costos.

Figura 23

Cadena de Valor Actual de la Empresa



Nota. En base a la información proporcionad

4.4.4. Análisis VRIO

Con el análisis VRIO, nos permite tener mayor visibilidad de las ventajas competitivas de la empresa. En la siguiente tabla se muestra la evaluación de las actividades según el modelo VRIO.

Tabla 20

Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicaciones Competitiva
Capacidad Financiera	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporalmente
Flota de Transporte	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva aun por explotar
Sistema Tecnológico	Si	No	-	-	Paridad competitiva
Valor de la marca	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporalmente
Experiencia en el Sector Transporte	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Nivel de competencia del personal	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporalmente
Atención al cliente	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Calidad del servicio	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporalmente

Nota. En baso a la información proporcionada.

Como se observa en la tabla 20, se puede afirmar que la empresa cuenta con dos ventajas competitivas sostenida, que es la experiencia en el sector transporte y la atención al cliente; y como ventaja competitiva aun por explotar se tiene la flota de transporte.

4.4.5. Matriz de evaluación de Factores internos (MEFI)

Para la elaboración de la MEFI, se presenta una lista de fortalezas y debilidades internas que afectan a la empresa en estudio. Un valor ponderado de 4,0 indicaría que la empresa está maximizando sus fortalezas y minimizando al máximo sus debilidades. En este contexto, el valor promedio es de 2,5, mientras que el puntaje más bajo posible es 1,0.

En la Tabla 21 proporcionada se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la empresa que está en estudio, obteniendo una ponderación total de 2,42, que se encuentra por debajo del valor promedio. Esto indica que, aunque la empresa cuenta con fortalezas significativas, estas no son suficientes para contrarrestar las debilidades identificadas. Este resultado sugiere que aún existen aspectos internos críticos que deben ser abordados a través de las estrategias planteadas en el presente trabajo.

Entre las principales fortalezas identificadas, destacan la recertificación anual del BASC, que garantiza altos estándares de seguridad, y una estructura financiera estable que fortalece la estabilidad operativa. Además, la empresa cuenta con estrategias de precios competitivas y flexibles, así como con un plan de renovación de flota que asegura el cumplimiento de estándares de calidad.

Por otro lado, las principales debilidades incluyen deficiencias en la comunicación interna, la falta de un plan de marketing estructurado, y limitaciones en la infraestructura del área de mantenimiento, lo que afecta la disponibilidad de la flota. Estas debilidades representan riesgos significativos que deben ser gestionados para mejorar la operatividad y competitividad de la empresa.

Tabla 21*Matriz EFI*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Recertificación anual del BASC	0,06	4	0,24
2	Servicios diversificados	0,05	3	0,15
3	Estrategias de precios basada en costos y valor percibido, que permite flexibilidad y competitividad	0,05	3	0,15
4	Relación directa con los clientes	0,05	4	0,20
5	Sistema Integral de Seguridad y Salud en el Trabajo	0,05	3	0,15
6	Estrategia de Renovación de Flota y Mantenimiento Preventivo	0,05	3	0,15
7	Una gestión adecuada de la liquidez reflejando que la empresa tiene activos suficientes para cubrir sus pasivos.	0,05	4	0,20
8	Una estructura financiera estable, evitando un sobreendeudamiento que podría comprometer la estabilidad financiera.	0,06	4	0,24
9	La relación con instituciones financieras para fortalecer la capacidad operativa.	0,04	3	0,12
10	Estructura organizativa definida.	0,05	3	0,15
Debilidades				
1	Deficiencias en la comunicación interna	0,05	1	0,05
2	Falta de un plan y área de marketing estructurada	0,05	1	0,05
3	Ausencia de segmentación de clientes y análisis de mercado	0,05	2	0,10
4	Promoción limitada, basada únicamente en relaciones públicas y experiencia de los clientes.	0,05	2	0,10
5	Limitaciones de Infraestructura en el Área de Mantenimiento	0,06	1	0,06
6	Falta de Coordinación en el Manejo de Suministros	0,05	1	0,05
7	Reducción del ROA de un valor de 37% hasta 4% en los últimos 3 años y del ROE de un valor de 52% hasta 6% en los últimos 3 años	0,04	2	0,08
8	Falta de un plan de sucesión o reemplazo de personal en puestos claves	0,05	1	0,05
9	Falta de un sistema de información adecuado para el almacenamiento centralizado de datos.	0,05	1	0,05
10	Falta de inversión en tecnologías y en un área de investigación y desarrollo (I+D).	0,04	2	0,08
Total		1,00		2,42

Nota. Valores de respuesta 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

4.5. Análisis Estratégico

4.5.1. Objetivos Estratégicos

Según D' Alessio (2008), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos a corto plazo, que forman una jerarquía en la cual se debe considerar que existe una compatibilidad entre todos ellos.

Los objetivos estratégicos de la empresa en estudio han sido definidos por la gerencia, proyectándose en función de cuatro perspectivas clave. Estas perspectivas sirven como base para orientar el crecimiento y la eficiencia de la organización.

Perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Perspectiva del Cliente

- Incrementar la percepción de satisfacción por el servicio prestado a los clientes.
- Fortalecer el posicionamiento y la percepción de la empresa en el mercado.

Perspectiva de Procesos Internos

- Incrementar la eficiencia operativa de los vehículos.
- Mejorar la gestión documental y digitalización de procesos.
- Implementar un sistema de gestión de rutas y monitoreo en tiempo real.
- Mejorar la infraestructura física del almacén y taller para optimizar condiciones de trabajo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Fomentar una cultura organizacional de mejora continua.
- Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación continua.
- Desarrollar estrategias para el bienestar y la seguridad del personal.

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

La matriz FODA destaca las principales fortalezas de la organización, como su sólida gestión operativa y financiera, certificaciones internacionales que respaldan la calidad del servicio y una diversificación en los servicios de transporte. Sin embargo, también identifica debilidades críticas como la falta de un plan de marketing estructurado, limitaciones en infraestructura de mantenimiento y alta rotación de personal, aspectos

que afectan la eficiencia operativa. A nivel externo, las oportunidades como la reducción del precio del diésel, el crecimiento del consumo privado y los avances tecnológicos presentan posibilidades de expansión y optimización. No obstante, las amenazas como la incertidumbre política, los conflictos sociales y las regulaciones ambientales representan riesgos que requieren acciones concretas para su mitigación.

Como se observa en la Figura 24, las estrategias planteadas buscan aprovechar las fortalezas internas para responder a las oportunidades externas mediante herramientas tecnológicas, la renovación de flota y la expansión hacia mercados de alta demanda. Paralelamente, abordan las debilidades con acciones como la implementación de un marketing digital básico, la mejora en el mantenimiento preventivo y la creación de sistemas de información simples. Para minimizar amenazas, se proponen medidas como la creación de fondos de contingencia, capacitación del personal y ajustes en infraestructura para cumplir con normativas ambientales. Estas acciones buscan fortalecer la capacidad competitiva y operativa de la empresa en un entorno dinámico y competitivo; con la matriz de sistematización de entrevista del anexo 11, permitió abordar estrategias idóneas para la organización.

4.5.3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Para determinar la postura estratégica de la empresa en estudio, se elaboró la Matriz PEYEA considerando cuatro dimensiones clave; dos internas, la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC); y dos externas, la Estabilidad en el Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI)

En la Tabla 22, se identifican los factores que conforman estas dimensiones y se les asignó un valor para su evaluación. Las variables de las dimensiones FF y FI reciben una puntuación de +1 (La Peor) a +6 (La Mejor). Por otro lado, las variables de EE y VC se califican de -1 (La Mejor) a -6 (La Peor). Este esquema de valoración permite ubicar estratégicamente a la empresa dentro de la matriz, facilitando el análisis de su situación y la toma de decisiones alineadas con su entorno competitivo y financiero.

Figura 24

Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (MFODA)

Fortalezas			Debilidades		
	1	Gestión efectiva de aspectos operativos, estratégicos y financieros.	1	Deficiencias en la comunicación interna que dificultan el alineamiento de objetivos y generan esfuerzos adicionales en la operación.	
	2	Recertificación anual BASC, una ventaja competitiva importante que refuerza el prestigio y la calidad del servicio.	2	Falta de un plan y área de marketing estructurada.	
	3	Servicios diversificados: transporte de mercancías generales, peligrosas y sobredimensionadas.	3	Ausencia de segmentación de clientes y análisis de mercado.	
	4	Estrategia de precios basada en costos y valor percibido, que permite flexibilidad y competitividad.	4	Promoción limitada, basada únicamente en relaciones públicas y experiencia de los clientes	
	5	Relación directa con los clientes mediante contratos personalizados.	5	Limitaciones de Infraestructura en el Área de Mantenimiento	
	6	Sistema Integral de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).	6	Falta de Coordinación en el Manejo de Suministros	
	7	Estrategia de Renovación de Flota y Mantenimiento Preventivo	7	Reducción del ROA de un valor de 37% hasta 4% en los últimos 3 años y del ROE de un valor de 52% hasta 6% en los últimos 3 años.	
	8	Una gestión adecuada de la liquidez reflejando que la empresa tiene activos suficientes para cubrir sus pasivos.	8	Falta de un plan de sucesión o reemplazo de personal en puestos claves.	
	9	Una estructura financiera estable, evitando un sobreendeudamiento que podría comprometer la estabilidad financiera.	9	Falta de un sistema de información adecuado para el almacenamiento centralizado de datos.	
	10	La relación con instituciones financieras para fortalecer la capacidad operativa.	10	Falta de inversión en tecnologías y en un área de investigación y desarrollo (I+D).	
	11	Estructura organizativa definida.			
Oportunidades			Estrategias FO		
1	El Estado favorece la competitividad y combate cualquier práctica que conduzca al monopolio.	FO1	Aprovechar herramientas de inteligencia artificial para optimizar operaciones y personalizar servicios (F5 + F6 + O7) (Estrategia de Desarrollo de producto)	DO1	Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing enfocado en la captación y fidelización de clientes mediante estrategias digitales (D2 + O5) (Estrategia de Penetración en el mercado)
2	Reducción del precio del Diesel.	FO2	Expandir operaciones priorizando mercados locales y regionales con alta demanda. (F9 + F10 + O3 + O5) (Estrategia de integración horizontal)	DO2	Implementar estrategia de Mantenimiento Productivo Total. (D5 + O2) (Estrategia interna)
3	El crecimiento del consumo privado.	FO3	Ajustar servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias clave (minería y agroindustria). (F3 + F4 + O1) (Estrategia de diversificación concéntrica)	DO3	Iniciar un programa piloto y/o capacitaciones de mejora tecnológica en el desarrollo de sus operaciones. (D10 + O7) (Estrategia interna)
4	Estabilidad macroeconómica y control de la inflación general	FO4	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones. (F9 + F10 + O3 + O5) (Estrategia intensiva de desarrollo de producto)	DO4	Comprar nuevo terreno para almacenamiento de flota. (D5 + O2) (Estrategia intensiva de desarrollo de producto)
5	Crecimiento demográfico que impulsa una mayor demanda de productos y servicios.	FO5	Implementar nuevo sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big Data y plataformas virtuales compartidas (F5 + F6 + O7) (Estrategia intensiva de desarrollo de producto)		
6	Crecimiento de la población con educación superior, que brindara la oportunidad de fortalecer la innovación y competitividad de la organización.				
7	El avance tecnológico y uso de la inteligencia artificial para el sector transporte.				
Amenazas			Estrategias FO		
1	Incertidumbre de la política nacional.	FA1:	Establecer un fondo de reserva equivalente al 5% de los ingresos mensuales para contingencias políticas o sociales. (F1 + F8 + A1 + A4) (Estrategia interna)	DA1	Implementar un sistema de seguimiento de rutas para gestionar contingencias (D9 + A4) (Estrategia interna)
2	Corrupción en el Sector de Transporte.	FA2:	Digitalizar procesos clave utilizando para mejorar la competitividad digital (F6 + F10 + A5) (Estrategia interna)	DA2	Optimizar la gestión de suministros de almacén (mediante ERP y/o KPI's). (D6 + A3) (Estrategia interna)
3	Vulnerabilidad ante los precios fluctuantes del Diesel.	FA3	Implementar un sistema de control de consumo de combustible remoto, y controlar KPI's de Combustible (F1 + A3) (Estrategia interna)	DA3	Realizar mejoras de infraestructura de los talleres de mantenimiento (D5 + A6) (Estrategia interna)
4	Los conflictos sociales, puesto que generaría interrupciones en las vías, además, afectaría de gran manera la paralización de otras actividades económicas, que trabajan de forma directa con el servicio de transporte de carga.			DA4	Desarrollar plan de retención de operadores a través de programas sociales y plan de capacitación de personal, y desarrollo de convenios institucionales (D1 + A3+ A6) (Estrategia interna)
5				DA5	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. (D1 + A3 + A6) (Estrategia interna)
6	Rezago de competitividad digital en el Perú.				
	Regulaciones ambientales más exigentes para el sector transporte.				

Nota: Hecho en base a la información proporcionada

Tabla 22*Factores determinantes para la Matriz PEYEA*

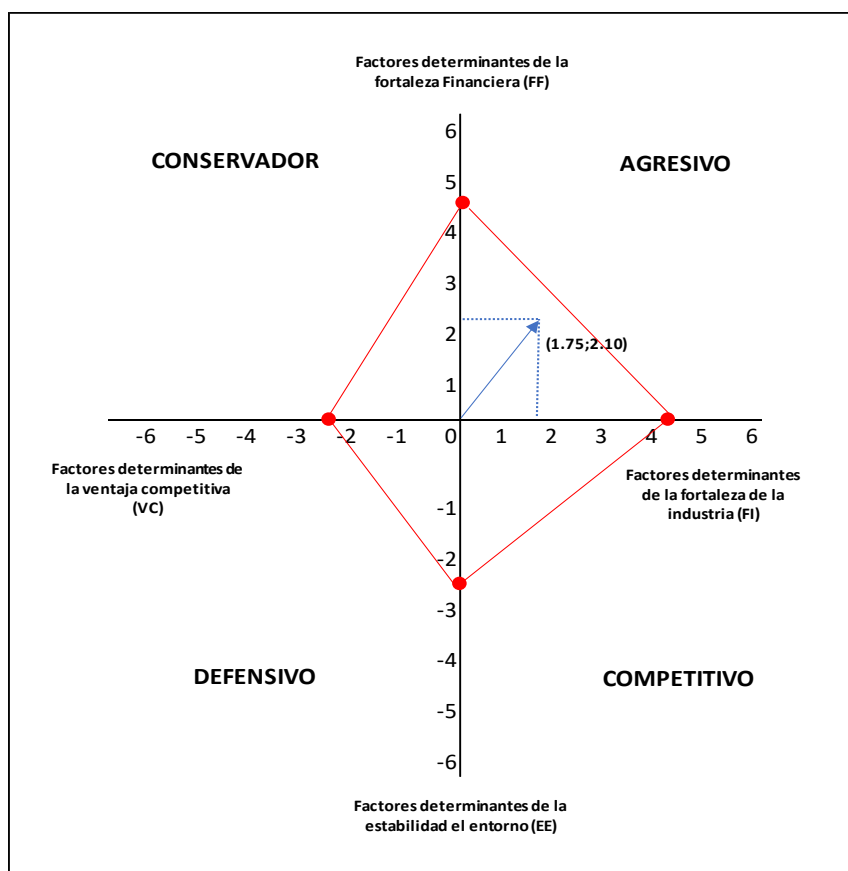
Factores determinantes de la fortaleza Financiera (FF)									
Liquidez	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólida	
Flujo de Caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Uso de economías de escala y experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio		4,67							
Factores determinantes de la estabilidad el entorno (EE)									
Cambios tecnológicos	Pocos	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Muchos	
Tasa de inflación	Baja	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	
Variabilidad de la demanda	Pequeña	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Grande	
Rango de precios de productos competitivos	Estrecho	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Amplio	
Barreras de entrada al mercado	Muchas	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Poca	
Rivalidad/Presión competitiva	Baja	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	
Presión de los productos sustitutos	Baja	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	
Promedio		-2,57							
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
Participación en el mercado	Grande	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	
Calidad del producto	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior	
Ciclo de reemplazo del producto	Fijo	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Variable	
Ciclo de vida del producto	Temprano	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Avanzado	
Lealtad del consumidor	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Utilización de la capacidad de los competidores	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Conocimiento tecnológico	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Integración vertical	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Promedio		-2,50							
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Estabilidad financiera	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
Intensidad de capital	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Facilidad entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	
Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio		4,25							

Nota. En base a la información proporcionada

Tabla 23*Coordenadas de la Matriz PEYEA*

Factor	Promedio	Eje	Coordenadas
Fortaleza Financiera	4,67	+Y	X = 1,75
Fortaleza en la Industrial	4,25	+X	
Estabilidad del Entorno	-2,57	-Y	Y = 2,10
Ventaja Competitiva	-2,50	-X	

Una vez identificados los valores de cada grupo de factores en los ejes de la matriz, en la Figura 25, se observa que la empresa en estudio debe adoptar una postura agresiva, ya que obtuvo un valor de (1,75; 2,10). Este resultado indica que la empresa cuenta con una sólida fortaleza financiera y opera en una industria favorable, pero enfrenta desafíos en términos de competencia y estabilidad del entorno.

Figura 25*Matriz PEYEA de la Empresa de Transporte de Carga Pesada*

Nota. En base a la información proporcionada

Con base en estos resultados, se recomienda considerar estrategias que potencien su crecimiento y competitividad, tales como la integración vertical, la penetración de mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. Estas estrategias permitirán aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades del sector, al tiempo que mitigan los riesgos asociados a su entorno competitivo.

4.5.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG analiza la participación de mercado relativa y la tasa de crecimiento de la industria para evaluar el desempeño de los servicios de la empresa. En este caso, se han tomado como referencia las ventas de la empresa de transporte de carga en estudio por cada tipo de servicio. Dado que no se cuenta con una cifra exacta de la participación de mercado, se ha trabajado con una estimación proporcionada por un especialista interno de la empresa. Por otro lado, la tasa de crecimiento es en base de la evolución de las ventas de la empresa en estudio de los últimos 3 años. Esta información se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24

Datos para la Matriz BCG

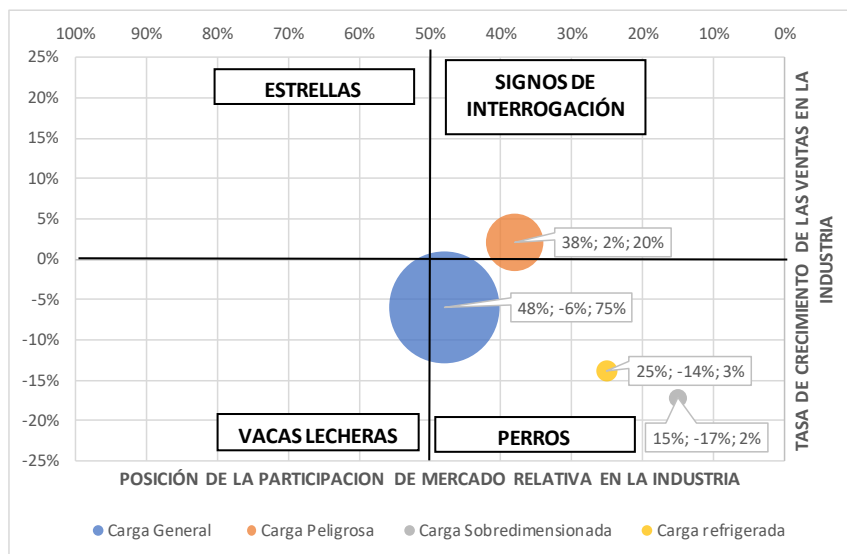
servicio	% de ingresos	% de utilidades	%participación de mercado	%tasa de crecimiento
Carga General	75	64	48	-6
Carga Peligrosa	20	29	38	2
Carga Sobredimensionada	2	4	15	-17
Carga refrigerada	3	3	25	-14

Nota. En base a la información proporcionada

Como se observa en la Figura 26, el servicio de carga general representa la mayor fuente de ingresos para la empresa; sin embargo, se encuentra en el cuadrante de perros. Le sigue el servicio de carga peligrosa, ubicado en el cuadrante de signos de interrogación, mientras que los demás servicios también se posicionan en el cuadrante de perros.

Figura 26

Matriz BCG de la empresa de transporte de carga.



Nota. En base a la información proporcionada

Si bien una posible estrategia a considerar sería el desarrollo de productos, esta no será incluida en la matriz de decisión debido a la falta de información precisa sobre la participación de mercado y la variabilidad en la tasa de crecimiento. Esta fluctuación en los datos podría influir en la selección de la estrategia más adecuada. Por lo tanto, la matriz BCG en este caso sirve principalmente como una herramienta de análisis para obtener una visión general de los ingresos generados por cada servicio.

4.5.5. Matriz Interna – Externa (MIE)

Para la elaboración de la matriz IE, con la ponderación EFI y EFE posiciona a la empresa en el cuadrante V de la matriz IE, como se observa en la Figura 27, lo que indica un desempeño moderado tanto en factores internos como externos. Con un puntaje EFI de 2,42 y un puntaje EFE de 2,45, la organización presenta un equilibrio de fortalezas y debilidades, sin una ventaja competitiva clara, pero tampoco enfrentando problemas críticos graves.

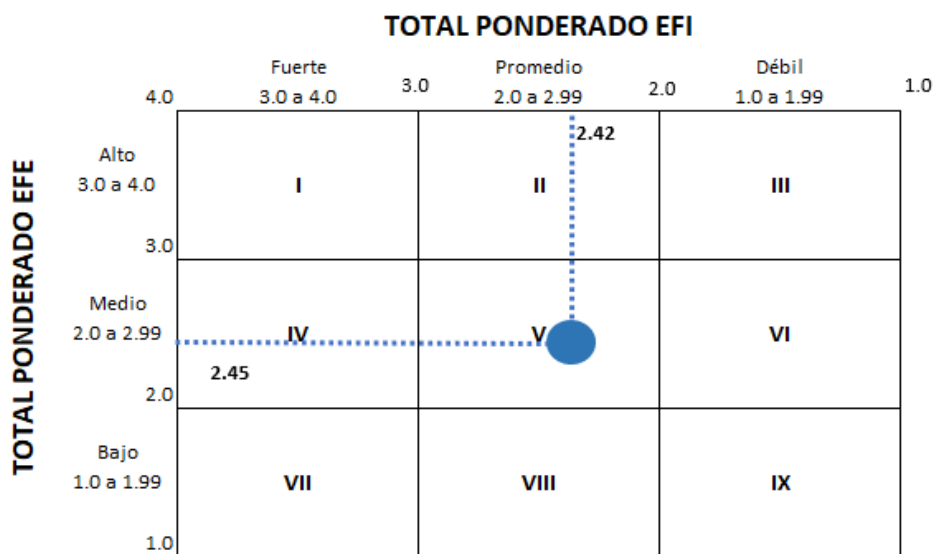
Desde el entorno externo, la empresa enfrenta oportunidades y amenazas en proporciones similares, lo que sugiere que el entorno no es completamente favorable, pero tampoco altamente riesgoso.

Desde una perspectiva estratégica, la empresa debe mantener su posición actual, implementando acciones de consolidación y fortalecimiento para optimizar sus

operaciones y mejorar su competitividad. Es fundamental reforzar sus fortalezas internas, gestionar eficientemente los recursos y desarrollar una mayor capacidad de respuesta ante las amenazas del entorno. Si no se implementan mejoras, existe el riesgo de que la empresa pierda posicionamiento competitivo.

Figura 27

Matriz de Evaluación Interna – Externa

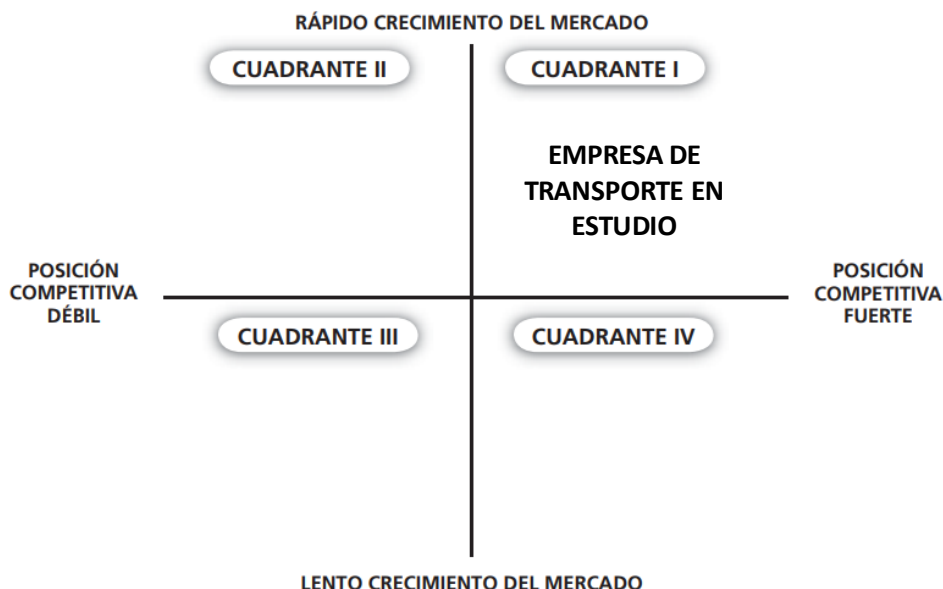


Nota. En base a la información proporcionada

En este contexto se recomienda adoptar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el sector, aumentar su cuota de mercado y fortalecer su capacidad de adaptación a los desafíos externos.

4.5.6. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la realización de la matriz GE, se elaboró a partir de los análisis realizados y las investigaciones recopiladas sobre la empresa en estudio. Como se muestra en la Figura 28, la empresa de transporte de carga se encuentra en el cuadrante I, lo que indica una posición competitiva fuerte dentro de un mercado de rápido crecimiento.

Figura 28*Matriz Gran Estrategia de la Empresa de Transporte*

Nota. En base a la información proporcionada

Las estrategias más adecuadas para la empresa incluyen el desarrollo de mercados, la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal, la integración vertical y la diversificación concéntrica lo que le permitirá consolidar su presencia y consolidar su ventaja competitiva en el sector.

4.5.7. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión, según la Tabla 25 presentado clasifica las estrategias específicas de la empresa en función de su alineación con distintas estrategias alternativas, como lo define (D' Alessio, 2008), y las vincula con metodologías estratégicas como FODA, PEYEA, MBCG, MIE y MGE. La columna "Total" indica cuántas de estas metodologías respaldan cada estrategia, lo que permite identificar cuáles tienen mayor respaldo estratégico y, por lo tanto, una mayor viabilidad para su implementación.

Las estrategias con mayor respaldo estratégico (Puntaje 4 y 3) incluyen la incorporación de inteligencia artificial para optimizar operaciones, expandir operaciones priorizando mercados locales y regionales, entrar a otros sectores como minería y

agroindustria, la modernización de la flota de tracto camiones, la adopción de tecnologías de monitoreo remoto y la implementación de estrategias de marketing digital para la captación y fidelización de clientes. Estas acciones están alineadas con la necesidad de fortalecer la posición de la empresa en su sector y mejorar su capacidad de respuesta ante cambios en el entorno.

Mientras tanto, las estrategias internas (puntaje 1) fortalecer y hacer crecer la empresa desde dentro, sin depender de fusiones, adquisiciones o alianzas externas, que también son parte de la planificación estratégica, porque buscan mejorar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la organización.

En general, la empresa debe priorizar la ejecución de estrategias altamente respaldadas, sin descuidar aquellas enfocadas en la mejora interna, ya que estas últimas serán clave para consolidar su crecimiento y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

4.5.8. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) nos permite evaluar y priorizar estrategias en función de su nivel de atractivo, considerando factores internos y externos clave para el éxito de la organización, para ello, cada estrategia es calificada en una escala de 1 a 4, donde: 1=Sin atractivo, 2=Algo atractiva, 3= Atractiva, 4= Muy atractiva.

Con el objetivo de garantizar la implementación de estrategias con un alto potencial de éxito, como se observa en la Tabla 26, se ha establecido un criterio de selección en el cual solo aquellas estrategias que superen los 4,00 puntos serán retenidas. Tras aplicar este análisis, de un total de 17 estrategias evaluadas, solo tres han alcanzado el puntaje requerido, lo que justifica su implementación en la planificación estratégica, A continuación, se describe las siguientes estrategias:

- FO3 – Ajuste de servicios para industrias clave; La empresa adaptará sus servicios para satisfacer las necesidades específicas de sectores estratégicos como la minería y la agroindustria. Esto le permite mejorar su competitividad, diversificar su mercado y fortalecer su posicionamiento en segmentos con alta demanda de transporte especializado. Además, al responder de manera eficiente a los requerimientos de estas industrias, la compañía fomenta relaciones comerciales más sólidas y duraderas. La personalización del servicio

también contribuye a diferenciar a la empresa de sus competidores, brindando una propuesta de valor única.

- FO4 – Renovación e incremento de flota; La modernización y ampliación de la flota optimiza la eficiencia operativa, permitiendo un mayor volumen de carga y una reducción en costos de mantenimiento y consumo de combustible. Además, garantiza mayor seguridad y confiabilidad en el servicio, mejorando la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. La adquisición de nuevos vehículos también minimiza el impacto ambiental al integrar tecnologías más sostenibles y eficientes. Esta estrategia facilita el cumplimiento de normativas de seguridad y calidad, fortaleciendo la reputación de la empresa en el mercado. A largo plazo, la inversión en flota permite una mayor estabilidad operativa y un crecimiento sostenido en la capacidad de servicio.
- FO5 – Implementación de sistema de monitoreo remoto; La incorporación de tecnología avanzada basada en Big Data mejora la gestión logística en tiempo real, asegurando un mayor control sobre la ubicación de los vehículos y el estado de los operadores. Esto incrementa la seguridad, optimiza la planificación de rutas y reduce tiempos de inactividad, favoreciendo la productividad y la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, el uso de plataformas digitales compartidas facilita la coordinación entre diferentes áreas de la empresa, mejorando la comunicación y la eficiencia operativa. La detección temprana de posibles riesgos, como la fatiga de los conductores, contribuye a la prevención de accidentes y al bienestar del personal.

Tabla 25*Matriz de decisión estratégica*

	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
FO1	Aprovechar herramientas de inteligencia artificial para optimizar operaciones y personalizar servicios	Estrategia de Desarrollo de producto	X	X		X	X	4
FO2	Expandir operaciones priorizando mercados locales y regionales con alta demanda	Desarrollo de mercado	X	X			X	3
FO3	Ajustar servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias clave (minería y agroindustria)	Estrategia de diversificación concéntrica	X	X			X	3
FO4	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones.	Estrategia intensiva de desarrollo de producto	X	X		X	X	4
FO5	Implementar nuevo sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas	Estrategia intensiva de desarrollo de producto	X	X		X	X	4
FA1	Establecer un fondo de reserva equivalente al 5% de los ingresos mensuales para contingencias políticas o sociales	Estrategia interna	X					1
FA2	Digitalizar procesos clave utilizando para mejorar la competitividad digital	Estrategia interna	X					1
FA3	Implementar un sistema de control de consumo de combustible remoto, y controlar KPI's de Combustible	Estrategia interna	X					1
DO1	Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing enfocado en la captación y fidelización de clientes mediante estrategias digitales	Estrategia de Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
DO2	Implementar estrategia de Mantenimiento Productivo Total	Estrategia interna	X					1
DO3	Iniciar un programa piloto y/o capacitaciones de mejora tecnológica en el desarrollo de sus operaciones	Estrategia interna	X					1
DO4	Comprar nuevo terreno para almacenamiento de flota	Estrategia Interna	X					1
DA1	Implementar un sistema de seguimiento de rutas para gestionar contingencias	Estrategia interna	X					1
DA2	Optimizar la gestión de suministros de almacén (mediante ERP y/o KPI's)	Estrategia interna	X					1
DA3	Realizar mejoras de infraestructura de los talleres de mantenimiento	Estrategia Interna	X					1
DA4	Desarrollar plan de retención de operadores a través de programas sociales y plan de capacitación de personal, y desarrollo de convenios institucionales	Estrategia interna	X					1
DA5	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos	Estrategia interna	X					1

Nota. En base a la información proporcionada

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MOPE)

Factores determinantes de éxito		Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1		DA2		DA3		DA4		DA5	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
Oportunidades																																				
1	El Estado promueve la competitividad y combate prácticas monopólicas.	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06		
2	Reducción del precio del diesel	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08
3	El crecimiento del consumo privado	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
4	Estabilidad macroeconómica y control de la inflación general	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
5	Crecimiento demográfico que impulsa una mayor demanda de productos y servicios.	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
6	Aumento de población con educación superior, fortaleciendo la innovación y competitividad.	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
7	El avance tecnológico y uso de la inteligencia artificial para el sector transporte	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	1	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Amenazas																																				
1	Incertidumbre de la política nacional.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
2	Corupción en el Sector de Transporte.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
3	Vulnerabilidad ante los precios fluctuantes del Diesel.	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09
4	Conflictos sociales que interrumpen vías y afectan actividades económicas vinculadas al transporte de carga.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
5	Rezago de competitividad digital en el Perú	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1
6	Regulaciones ambientales más exigentes para el sector transporte	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Fortalezas																																				
1	Recertificación anual del BASC	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
2	Servicios diversificados	0,05	2	0,10	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
3	Estrategias de precios basada en costos y valor percibido, que permite flexibilidad y competitividad	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
4	Relación directa con los clientes	0,05	2	0,10	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
5	Sistema Integral de Seguridad y Salud en el Trabajo	0,05	2	0,10	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
6	Estrategia de Renovación de Flota y Mantenimiento Preventivo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
7	Una gestión adecuada de la liquidez reflejando que la empresa tiene activos suficientes para cubrir sus pasivos.	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
8	Una estructura financiera estable, evitando un sobreendeudamiento que podría comprometer la estabilidad financiera.	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
9	La relación con instituciones financieras para fortalecer la capacidad operativa.	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04		
10	Estructura organizativa definida.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Debilidades																																				
1	Deficiencias en la comunicación interna	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1		
2	Falta de un plan y área de marketing estructurada	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
3	Ausencia de segmentación de clientes y análisis de mercado	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
4	Promoción limitada, basada únicamente en relaciones públicas y experiencia de los clientes.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
5	Limitaciones de infraestructura en el Área de Mantenimiento	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
6	Falta de Coordinación en el Manejo de Suministros	0,05	2	0,10	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05
7	Reducción del ROA de un valor de 37% hasta 4% en los últimos 3 años y del ROE de un valor de 52% hasta 6% en los últimos 3 años	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
8	Falta de un plan de sucesión o reemplazo de personal en puestos claves	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
9	Falta de un sistema de información adecuado para el almacenamiento centralizado de datos.	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
10	Falta de inversión en tecnologías y en un área de investigación y desarrollo (I+D).	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
		2,00	3,58		3,93		4,18		4,63		4,88		3,23		3,63		3,67		3,93		3,43		3,45		3,00		3,52		3,18		3,37		3,38		3,27	

Nota: En base a la información proporcionada.

4.6. Evaluación Estratégica

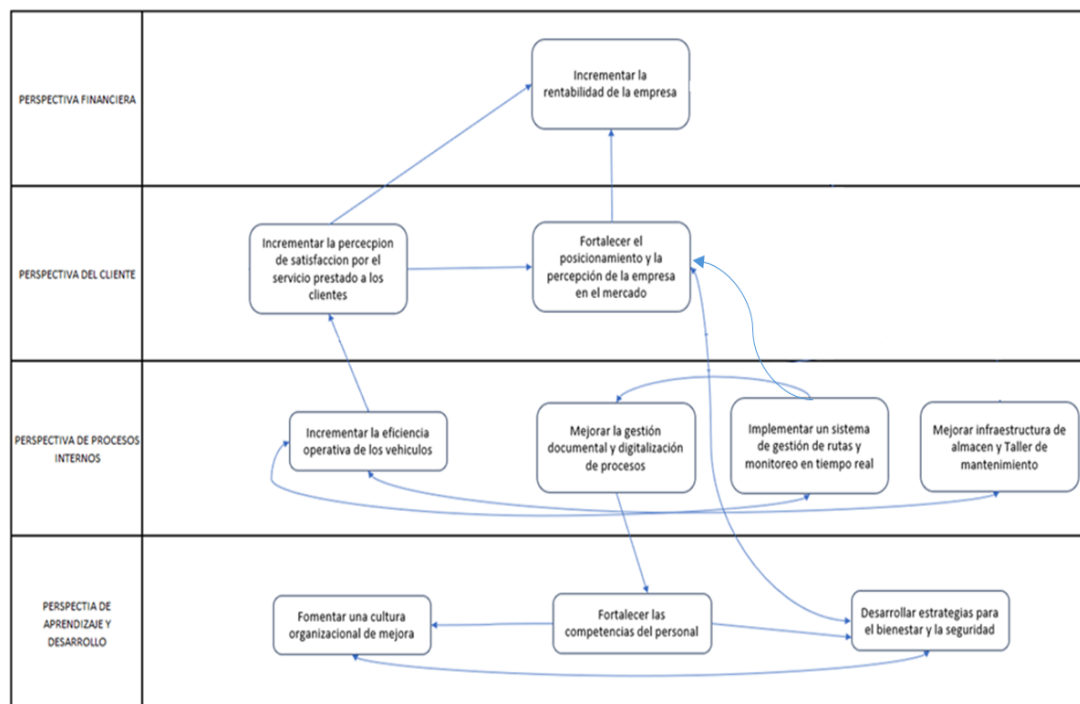
4.6.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico despliega la relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa, organizados en cuatro perspectivas clave del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esto permite comunicar la estrategia de manera clara y efectiva, facilitando la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades.

A continuación, mediante la Figura 29, se presenta el mapa estratégico de la empresa de transporte de carga en estudio.

Figura 29

Mapa Estratégico de la Empresa de Transporte de Carga Pesada



4.6.2. Perspectiva de Control

Para el desarrollo del cuadro de mando integral, se utilizarán las cuatro perspectivas (Financiero, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento)

a. Financiera

El enfoque financiero se encarga en garantizar la sostenibilidad y crecimiento económico de la empresa. En este contexto, la empresa busca incrementar su rentabilidad. Para lograrlo, se han establecido objetivos de corto plazo que son los mediadores para que la empresa pueda alcanzar su objetivo estratégico, estos se detallan en la Tabla 27.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo de la Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo corto plazo	Indicador de medida
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Optimizar la estructura de costos para mejorar el margen de rentabilidad.	$(\text{Utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos}) / \text{ingresos totales} \times 100$
		Mejorar la rentabilidad del capital empleado	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}) \times 100$
		Mejorar la rentabilidad de activos	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}) \times 100$

b. Clientes

En el enfoque del cliente es donde se establece para crear y agregar valor a los clientes como una experiencia satisfactoria. Para ello, la empresa se enfoca en mejorar la percepción del servicio y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Lo cual se establecieron objetivos de corto plazo que les permitirá cumplir con los objetivos estratégicos planteados, como se observa en la Tabla 28.

Tabla 28*Objetivos de Corto Plazo de la Perspectiva Cliente*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo corto plazo	Indicador de medida
Cliente	Incrementar la percepción de satisfacción por el servicio prestado a los clientes	Mejorar los tiempos de entrega y cumplimiento de compromisos con los clientes	(N° de entregas a Tiempo/N° Total de Entregas) x 100
		Incrementar la comunicación con los clientes a través de reportes y monitoreo en tiempo real	(N° de clientes con acceso a seguimiento en tiempo real/N° total de clientes) x100
	Fortalecer el posicionamiento y la percepción de la empresa en el mercado	Implementar estrategias de relaciones públicas y participación en ferias o eventos del sector.	Número de eventos o ferias en los que participa la empresa al año
		Aumentar la presencia de la empresa en medios digitales y redes sociales.	((N° de seguidores actuales – N° de seguidores iniciales) / N° de seguidores iniciales) x100

c. Procesos Internos

El enfoque de procesos internos se orienta a la optimización y eficiencia operativa dentro de la empresa. En este contexto, la empresa busca mejorar sus procesos logísticos, administrativos y de gestión de flota para garantizar un servicio confiable y competitivo. Para lograrlo, se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales funcionan como pilares estratégicos para alcanzar la mejora continua y la excelencia operativa. Estos se detallan en la Tabla 29.

Tabla 29*Objetivos de corto plazo de la perspectiva de procesos internos*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo corto plazo	Indicador de medida
Procesos internos	Incrementar la eficiencia	Aumentar la disponibilidad	(Horas operativas/Horas totales disponibles) x100

(continúa)

Tabla 29(continuación)

	operativa de los vehículos	d operativa de la flota
Mejorar la gestión documental y digitalización de procesos	Digitalizar los documentos operativos	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos digitalizados} / \text{N}^\circ \text{ Total de documentos}) \times 100$
	Reducir en el tiempo de gestión documental	$((\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}) / \text{Tiempo inicial}) \times 100$
Implementar un sistema de gestión de rutas y monitoreo en tiempo real.	Implementar un software de telemetría para el monitoreo de las unidades vehiculares	$(\text{Vehículos con Software} / \text{Total de vehículos}) \times 100$
	Optimizar los sistemas de comunicación del operador a base de operaciones	$\text{Índice de disponibilidad} = (\text{Tiempo que el sistema estuvo operativo} / \text{tiempo total disponible}) \times 100$
Mejorar infraestructura de almacén y Taller de mantenimiento	Implementar un sistema ERP	$(\text{N}^\circ \text{ de módulos implementados} / \text{N}^\circ \text{ Total de módulos planificados}) \times 100$
	Reducir los costos asociados a stock innecesario.	$((\text{Valor inicial de stock obsoleto} - \text{Valor actual}) / \text{valor inicial de stock obsoleto}) \times 100$
	Mejorar la infraestructura física del almacén y taller para optimizar condiciones de trabajo.	$(\text{N}^\circ \text{ de respuestas positivas} / \text{N}^\circ \text{ total de respuestas}) \times 100$

d. Aprendizaje y crecimiento

El enfoque de aprendizaje y crecimiento se centra en el desarrollo del talento humano y la incorporación de nuevas tecnologías que fortalezcan la capacidad operativa de la empresa. Para ello, se prioriza la capacitación del personal, la implementación de herramientas digitales y

la promoción de una cultura de innovación. Con este propósito, se han definido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Estos se detallan en la Tabla 30.

Tabla 30

Objetivos de corto plazo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo corto plazo	Indicador de medida
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura organizacional de mejora continua	Evaluar y mejorar continuamente el desempeño organizacional a través de auditorías y medición de indicadores.	N° de auditorías internas realizadas por año
		Aumentar la adopción de iniciativas de innovación	(N° de iniciativas implementadas/Total de iniciativas propuestas) ×100
	Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación continua	Capacitar a todo el personal en nuevas tecnologías y normativas del sector	(N° de capacitaciones realizadas/N° de capacitaciones programadas) X100
	Desarrollar estrategias para el bienestar y la seguridad del personal	Implementar un programa de bienestar laboral	(N° de respuestas positivas/N° total de respuestas) x100

4.6.3. Áreas responsables para el cumplimiento de los objetivos

La asignación de responsables en la implementación del Balanced Scorecard (BSC) es crucial para garantizar la ejecución efectiva de la estrategia empresarial. Según Kaplan y Norton (2014), cada objetivo estratégico debe contar con un responsable designado, quien liderará su cumplimiento y alineación con la visión organizacional. Esto proporciona claridad en la ejecución, evitando ambigüedades en la toma de decisiones, y fomenta la rendición de cuentas, asegurando el compromiso de los involucrados. Además, facilita el seguimiento y control del desempeño, permitiendo identificar oportunidades de mejora y optimizar la gestión estratégica.

Tabla 31*Tabla de Responsabilidad*

Objetivo estratégico	Objetivo corto plazo	Responsable
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Optimizar la estructura de costos para mejorar el margen de rentabilidad.	Gerente General
	Mejorar la rentabilidad del capital empleado	Gerencia de Finanzas
	Mejorar la rentabilidad de activos	Gerencia de Finanzas
Incrementar la percepción de satisfacción por el servicio prestado a los clientes	Mejorar los tiempos de entrega y cumplimiento de compromisos con los clientes	Gerencia de Operaciones
	Incrementar la comunicación con los clientes a través de reportes y monitoreo en tiempo real	Gerencia de Operaciones
Fortalecer el posicionamiento y la percepción de la empresa en el mercado	Implementar estrategias de relaciones públicas y participación en ferias o eventos del sector.	Jefatura Administrativa y Comercial
	Aumentar la presencia de la empresa en medios digitales y redes sociales.	Jefatura Administrativa y Comercial
Incrementar la eficiencia operativa de los vehículos	Aumentar la disponibilidad operativa de la flota	Gerencia de Operaciones
Mejorar la gestión documental y digitalización de procesos	Digitalizar los documentos operativos	Jefatura Administrativa y Comercial
	Reducir en el tiempo de gestión documental	Jefatura Administrativa y Comercial
Implementar un sistema de gestión de rutas y monitoreo en tiempo real.	Implementar un software de telemetría para el monitoreo de las unidades vehiculares	Gerencia de Operaciones
	Optimizar los sistemas de comunicación del operador a base de operaciones	Gerencia de Operaciones
Mejorar infraestructura de almacén y Taller de mantenimiento	Implementar un sistema ERP	Jefatura de Seguridad y Logística
	Reducir los costos asociados a stock innecesario.	Jefatura de Seguridad y Logística
	Mejorar la infraestructura física del almacén y taller para optimizar condiciones de trabajo.	Gerente General, Gerencia de Operaciones
Fomentar una cultura organizacional de mejora continua	Evaluar y mejorar continuamente el desempeño organizacional a través de auditorías y medición de indicadores.	Asistente de RR.HH.
	Aumentar la adopción de iniciativas de innovación	Gerencia de Operaciones
Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación continua	Capacitar a todo el personal en nuevas tecnologías y normativas del sector	Gerencia de Operaciones
Desarrollar estrategias para el bienestar y la seguridad del personal	Implementar un programa de bienestar laboral	Asistente de RR.HH., Supervisor de Seguridad

4.6.4. Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)

En la Tabla 32 se muestra el cuadro de mando integral para la empresa en estudio, donde se resume los objetivos, indicadores, metas, responsables y frecuencia de control (Ver anexo 10, Ficha Técnica del indicador).

Tabla 32

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para empresa de Transporte de Carga en estudio.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo corto plazo	Indicador de medida	Unidad de medida	línea base (2023)	metas					Responsable	Frecuencia de control
						2025	2026	2027	2028	2029		
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Optimizar la estructura de costos para mejorar el margen de rentabilidad.	(Utilidad bruta – gastos e impuestos) / ingresos totales x 100	%	3	8	8	12	14	16	Gerente General	Anual
		Mejorar la rentabilidad del capital empleado	(Utilidad Neta / Patrimonio Neto) x 100	%	6	14	18	20	24	30	Gerencia de Finanzas	Anual
		Mejorar la rentabilidad de activos	(Utilidad Neta / Activos Totales) x 100	%	4	5	10	15	18	23	Gerencia de Finanzas	Anual
Cliente	Incrementar la percepción de satisfacción por el	Mejorar los tiempos de entrega y cumplimiento de	(N° de entregas a Tiempo/N° Total de Entregas) x 100	%	70	75	85	90	98	100	Gerencia de Operaciones	Trimestral

(continúa)

Tabla 32 (continuación)

Fortalecer el posicionamiento y la percepción de la empresa en el mercado	servicio prestado a los clientes	compromisos con los clientes										Gerencia de Operaciones	Semestral
	Incrementar la comunicación con los clientes a través de reportes y monitoreo en tiempo real	(N° de clientes con acceso a seguimiento en tiempo real/N° total de clientes) x100	%	40	58	70	80	90	96				
	Implementar estrategias de relaciones públicas y participación en ferias o eventos del sector.	Número de eventos o ferias en los que participa la empresa al año	Unidad	ND	2	3	3	4	5	Jefatura Administrativa y Comercial	Anual		
	Aumentar la presencia de la empresa en medios digitales y redes sociales.	((N° de seguidores actuales – N° de seguidores iniciales) / N° de seguidores iniciales) x100	%	ND	20%	30	45	45	50	Jefatura Administrativa y Comercial	Semestral		
	Ampliar la cobertura de rutas para atender las necesidades de los clientes	Número de nuevas rutas implementadas	Unidad	ND	1	1	2	3	3	Gerencia de Operaciones	Semestral		

(continúa)

Tabla 32 (continuación)

		Desarrollar alianzas estratégicas con empresas mineras y agroindustriales para garantizar contratos a largo plazo.	Número de convenios firmados con empresas del sector	Unidad	ND	1	1	2	3	4	Jefatura Administrativa y Comercial	Semestral
Procesos internos	Incrementar la eficiencia operativa de los vehículos	Aumentar la disponibilidad operativa de la flota	(Horas operativas/Horas totales disponibles) ×100	%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	Gerencia de Operaciones	Trimestral
	Mejorar la gestión documental y digitalización de procesos	Digitalizar los documentos operativos	(N° de documentos digitalizados/N° Total de documentos) ×100	%	35%	40%	50%	60%	80%	100%	Jefatura Administrativa y Comercial	Semestral
		Reducir en el tiempo de gestión documental	((Tiempo inicial-Tiempo actual)/Tiempo inicial) X100	%	ND	20%	40%	65%	65%	75%	Jefatura Administrativa y Comercial	Semestral
	Implementar un sistema de gestión de rutas y monitoreo	Implementar un software de telemetría para el monitoreo de las unidades vehiculares	(Vehículos con Software/Total de vehículos) ×100	%	20%	40%	70%	80%	90%	100%	Gerencia de Operaciones	Anual

(continúa)

Tabla 32 (continuación)

en tiempo real.	Optimizar los sistemas de comunicación del operador a base de operaciones	Índice de disponibilidad =(Tiempo que el sistema estuvo operativo/ tiempo total disponible)X100	%	60	65	70	80	90	100	Gerencia de Operaciones	Semestral
	Implementar un sistema ERP	(N° de módulos implementados / N° Total de módulos planificados) x100	%	ND	20	40	50	60	70	Jefatura de Seguridad y Logística	Anual
Mejorar infraestructura de almacén y Taller de mantenimiento	Reducir los costos asociados a stock innecesario.	((Valor inicial de stock obsoleto-Valor actual) / valor inicial de stock obsoleto) x100	%	ND	30	45	50	60	80	Jefatura de Seguridad y Logística	Semestral
	Mejorar la infraestructura física del almacén y taller para optimizar condiciones de trabajo.	(N° de respuestas positivas/N° total de respuestas) x100	%	ND	30	60	75	85	95	Gerente General, Gerencia de Operaciones	Anual

(continúa)

Tabla 32 (continuación)

Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura organizacional de mejora continua	Evaluar y mejorar continuamente el desempeño organizacional a través de auditorías y medición de indicadores.	N° de auditorías internas realizadas por año	Unidad	1	1	2	2	3	3	Asistente de RR.HH.	Anual
		Aumentar la adopción de iniciativas de innovación	(N° de iniciativas implementadas/Total de iniciativas propuestas) ×100	%	ND	20	30	30	40	45	Gerencia de Operaciones	Anual
	Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación continua	Capacitar a todo el personal en nuevas tecnologías y normativas del sector	(N° de capacitaciones realizadas/N° de capacitaciones programadas) ×100	%	60	70	80	85	90	100	Gerencia de Operaciones	Anual
	Desarrollar estrategias para el bienestar y la seguridad del personal	Implementar un programa de bienestar laboral	(N° de respuestas positivas/N° total de respuestas) ×100	%	ND	30	50	75	85	100	Asistente de RR.HH., Supervisor de Seguridad	Semestral

4.7. Evaluación económica

Como resultado del análisis estratégico desarrollado, y específicamente a partir de la matriz de evaluación cuantitativa, se han priorizado tres alternativas que presentan una alta puntuación (Ajustar servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias claves; implementar un plan de renovación e incremento de flota; implementar un nuevo sistema de monitoreo remoto). En ese sentido, se procederá a realizar una evaluación económica comparativa de estas estrategias, utilizando indicadores como el Valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el índice de rentabilidad (B/C), con el fin de determinar la opción más viable desde el punto de vista financiero.

4.7.1. Inversión total de la primera estrategia

La inversión requerida para la implementación de la estrategia “Ajustar servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias claves (minería y agroindustria)” se detalla a continuación.

4.7.1.1. Activos Tangibles

En la Tabla 33 se muestra el estimado de los costos de activos tangibles para la implementación de la estrategia.

Tabla 33

Activos Tangibles E1

Activos tangibles	Monto (\$)
Adecuación de Infraestructura física	240 000,00
Adquisición de equipos especializado para los servicios	80 000,00
Mobiliario y equipos de oficina	18 000,00

La adquisición de equipos especializado para los servicios, está en base a 10 unidades, junto con la adecuación de la infraestructura física, que va permitir atender mayor volumen de carga y manejar tipos de mercancía especializados, y espacios para equipamiento especializado, como rampas, plataforma, con el objetivo de adaptar los servicios actuales a los requerimientos operativos y técnicos de industrias clave como la minera y agroindustria.

4.7.1.2. Activos Intangibles

En la Tabla 34 se muestra el estimado de los costos de activos intangibles para la implementación de la estrategia.

Tabla 34

Activos Intangibles E1

Activos intangibles	Monto (S/)
Servicios de Consultoría y Capacitación Especializado	11 000,00
Implementación de plan de marketing	4 000,00
Costos Indirectos	4 000,00
Gastos administrativos	5 000,00

Dentro de los gastos administrativos se consideran permisos, seguros, examen médico, entre otros.

4.7.1.3. Inversión Total

En la Tabla 35 se muestra la inversión total a considerar en la primera estrategia.

Tabla 35

Inversión Total E1

Descripción	Monto (S/)
Activos Tangibles	338 000,00
Activos Intangibles	24 000,00
Total	362 000,00

Como se describe en la Tabla 35, la inversión total es de S/ 362 00,00.

4.7.2. Evaluación Financiera de la primera estrategia

Se procede realizar la evaluación financiera, la cual sustentara la proyección de los indicadores económicos y financieros para los cinco años siguientes del horizonte de la implementación de la estrategia.

4.7.2.1. Costo Directo

En la Tabla 36 y 37 se muestra los costos directos asociados a la implementación de la estrategia, el cual incide de manera directa en la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 36

Costo de mano de obra directa E1

Costo de mano de Obra directa	Cant.	Costo mensual (S/)	Costo Anual (S/)
Coordinador de las operaciones	1	3 000,00	36 000,00
Asistente del Coordinador	1	2 000,00	24 000,00
Total		5 000,00	60 000,00

Tabla 37

Costo de Material directo E1

Costo de material directa	Cant.	Unidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Utiles de escritorio	12	Unidad	2 000,00	24 000,00
Otros costos	12	glb	1 500,00	18 000,00
Total			3 500,00	42 000,00

El costo directo anualmente es de un total de S/ 102 100; para el horizonte de cinco años se proyecta un incremento anual del 3 % en el costo directo.

4.7.2.2. Costo Indirecto

A continuación, en la tabla 38 se muestra los costos indirectos asociados a la implementación de la estrategia, el cual incide de manera indirecta en la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 38*Costo Indirecto E1*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Pago de servicios de comunicación	12	400,00	4 800,00
Movilidad y traslado	12	800,00	9 600,00
Otro costo Indirecto	12	2 000,00	24 000,00
Total		3 200,00	38 400,00

El costo indirecto anualmente es de un total de S/ 38 400,00; para el horizonte de cinco años se proyecta un incremento anual del 3 % en el costo indirecto.

4.7.2.3. Préstamo

Se estima un préstamo con una tasa de interés anual del 20% a un plazo de 5 años, equivalente al 80% de la inversión total, lo que representa un monto de S/ 289 600,00.

A continuación, en la Tabla 39 se observa el servicio de la deuda.

Tabla 39*Servicio de la deuda*

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 289 600,00			
1	S/ 250 683,64	S/ 38 916,36	S/ 57 920,00	S/ 96 836,36
2	S/ 203 984,00	S/ 46 699,63	S/ 50 136,73	S/ 96 836,36
3	S/ 147 944,44	S/ 56 039,56	S/ 40 796,80	S/ 96 836,36
4	S/ 80 696,97	S/ 67 247,47	S/ 29 588,89	S/ 96 836,36
5	S/ -	S/ 80 696,97	S/ 16 139,39	S/ 96 836,36

4.7.2.4. Estado de resultados proyectado

Para la elaboración del estado de resultados proyectado, se ha estimado un incremento de 1% anual durante los dos primeros años del horizonte de proyección, para el tercer y cuarto año se ha estimado un incremento de 2 % anual y para el quinto año se ha estimado un incremento de 3 %. Esta estimación considera tanto los costos directos como los indirectos; para fines prácticos, se estima que los gastos de ventas

representarán el 25 % de los ingresos; y para los gastos de administración, se estima que representarán el 21 % de los ingresos.

El incremento proyectado de hasta un 3 % anual en los ingresos se sustenta en la implementación de una estrategia de diversificación concéntrica, que consiste en ajustar los servicios de transporte existentes para atender las necesidades específicas de industrias claves como la minera y la agroindustria. La incursión en estos nuevos sectores implica una mayor especialización del servicio, mayores volúmenes de cargas y contratos más estables. Esta proyección encuentra respaldo en los datos actuales del sector: por ejemplo, durante abril de 2024, el sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería creció 5,66 % interanual y el subsector transporte creció 4,03 % según el INEI (2024); asimismo, el movimiento de vehículos pesados (relacionado con transporte de carga) aumentó 7,1 % en ese mismo mes comparado con abril del año anterior. En un contexto macroeconómico que reporta crecimiento anual cercano al 4–5 % en sectores vinculados como minería, construcción y transporte según Hokama (2025), un 3% anual representa una estimación conservadora y realista frente a posibles fluctuaciones.

En la siguiente tabla 40 se observa el estado de resultado con un horizonte de 5 años, empezando del año 2025 y concluyendo en el año 2029.

Tabla 40

Estado de Resultados proyectado E1 2025 – 2029 (\$/)

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	11 298 536,70	11 411 522,07	11 639 752,51	11 872 547,56	12 228 723,99
Costo de Ventas (Operacional)	5 649 268,35	5 705 761,03	5 819 876,25	5 936 273,78	6 114 361,99
Costo Directo	102 000,00	105 060,00	108 211,80	111 458,15	114 801,90
Costo Indirecto	38 400,00	39 552,00	40 738,56	41 960,72	43 219,54
Utilidad bruta	5 508 868,35	5 561 149,03	5 670 925,89	5 782 854,91	5 956 340,56
Gastos de ventas	-2 824 634,18	-2 852 880,52	-2 909 938,13	-2 968 136,89	-3 057 181,00
Gastos de Administración	-2 372 692,71	-2 396 419,63	-2 444 348,03	-2 493 234,99	-2 568 032,04
Utilidad de operación	311 541,47	311 848,88	316 639,74	321 483,03	331 127,52
Gastos Financieros	57 920,00	50 136,73	40 796,80	29 588,89	16 139,39
Utilidad neta antes de impuesto	253 621,47	261 712,15	275 842,94	291 894,14	314 988,13
Impuestos	76 086,44	78 513,65	82 752,88	87 568,24	94 496,44

(continúa)

Tabla 40 (continuación)

Utilidad neta después de impuesto	177 535,03	183 198,51	193 090,06	204 325,90	220 491,69
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

4.7.2.5. Estado de flujo de caja

En la tabla 41, se resume todo los ingresos y egresos de la empresa en estudio con la implementación de la propuesta.

Tabla 41

Estado de flujo de caja E1 (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de operación		311 541,47	311 848,88	316 639,74	321 483,03	331 127,52
Inversión	362 000,00					
Impuestos		76 086,44	78 513,65	82 752,88	87 568,24	94 496,44
Flujo de caja económico	-362 000,00	235 455,03	233 335,24	233 886,86	233 914,79	236 631,08
Préstamo	289 600,00					
Amortización		38 916,36	46 699,63	56 039,56	67 247,47	80 696,97
Intereses		57 920,00	50 136,73	40 796,80	29 588,89	16 139,39
Flujo de caja financiero	-72 400,00	138 618,67	136 498,87	137 050,50	137 078,43	139 794,72

4.7.2.6. Indicador Económico

El costo de oportunidad (COK) se consideró de la siguiente manera:

$$\text{COK} = C_k + \text{inflación} + \text{riesgo país}$$

C_k: la tasa activa de los bancos es de 15,02 según la SBS (2025)

I: la inflación es de 1,8 según la INEI (2025)

Riesgo país: es de 1,69 según el BCRP (2025)

En la siguiente Tabla se presenta los indicadores económicos correspondiente a la primera estrategia, utilizando un costo de oportunidad de capital (COK) del 18.51%.

Tabla 42*Indicador Económico E1*

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN	S/ 363 153,11	VAN>0; La estrategia es viable y genera rentabilidad financiera
TIR	58%	TIR>18,51; La estrategia genera valor adicional y se considera viable y rentable
B/C	2,00	B/C>0; La estrategia es eficiente, indicando que, por cada sol invertido, genera S/. 2,00 en beneficios
PRI	1,54	se recupera la inversión en menos de dos años

4.7.3. Inversión Total de la segunda estrategia

La inversión requerida para la implementación de la estrategia “Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones.” Se detalla a continuación.

4.7.3.1. Activos Tangibles

En la Tabla 43 se muestra el estimado de los costos de activos tangibles para la implementación de la estrategia.

Tabla 43*Activos Tangibles E2*

Activos tangibles	cant.	Costo (S/)	Costo total (S/)
Tracto new Cascadia 2025	5	650 000,00	3 250 000,00
Equipamiento básico adicional	5	5 000,00	25 000,00

Para la implementación de esta estrategia, se contempla la adquisición de 5 unidades vehiculares de la marca Freightliner, cada una de las cuales será equipada con los implementos necesarios.

4.7.3.2. Activos Intangibles

En la Tabla 44 se muestra el estimado de los costos de activos intangibles para la implementación de la estrategia.

Tabla 44

Activos Intangibles E2

Activos intangibles	Cant.	Costo (S/)	Costo total (S/)
Seguros, Licencias, Homologaciones, Permisos	5	1 000,00	5 000,00
Diseño e implementación de plan de mantenimiento preventivo	1	3 000,00	3 000,00

4.7.3.3. Inversión Total

En la Tabla 45 se muestra la inversión total a considerar en la segunda estrategia.

Tabla 45

Inversión Total E2

Descripción	Monto (S/)
Activos Tangibles	3 275 000,00
Activos Intangibles	8 000,00
Total	3 283 000,00

Como se describe en la Tabla 45, la inversión total es de S/3 283 000,00

4.7.4. Evaluación Financiera de la segunda estrategia

Se procede realizar la evaluación financiera, la cual sustentara la proyección de los indicadores económicos y financieros para los cinco años siguientes del horizonte de la implementación de la estrategia.

4.7.4.1. Costo directo

En la Tabla 46 y 47 se muestra los costos directos asociados a la implementación de la estrategia, el cual incide de manera directa en la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 46*Costo de mano de obra directa E2*

Costo de mano de Obra directa	Cant.	Costo (S/)	Costo total (S/)	Costo Anual (S/)
Nuevos operadores	5	3 000,00	15 000,00	180 000,00
Total				180 000,00

Tabla 47*Costo de mantenimiento*

Costo de mantenimiento	Cant.	Costo (S/)	Costo total (S/)
Mantenimientos correctivos (3)	15	700,00	10 500,00
Mantenimiento preventivo (5)	25	500,00	12 500,00
Total			23 000,00

En la tabla 47 se detallan los costos directos de mantenimiento correspondientes a las 5 unidades que se adquirirán. Cada unidad está programada para recibir anualmente tres mantenimientos correctivos y cinco mantenimientos preventivos.

El costo directo anualmente es de un total de S/ 203 000,00, para el horizonte de cinco años se proyecta un incremento anual del 2 % en el costo directo.

4.7.4.2. Costo Indirecto

A continuación, en la Tabla 48 se muestra los costos indirectos asociados a la implementación de la estrategia, el cual incide de manera indirecta en la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 48*Costo Indirecto E2*

Descripción	Cant.	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Programa de Capacitaciones de reforzamiento	2	1 500,00	3 000,00
Uniformes y EPP conductores	15	400,00	6 000,00
Costos administrativos	12	1 000,00	12 000,00
Total			21 000,00

El costo indirecto anualmente es de un total de S/ 21 000,00, para el horizonte de cinco años se proyecta un incremento anual del 2 % en el costo directo.

4.7.4.3. Préstamo

Se estima un préstamo con una tasa de interés anual del 20% a un plazo de 5 años, equivalente a la inversión total que se requiere para comprar los Tractos, lo que representa un monto de S/ 3 250 000,00

A continuación, en la Tabla 49 se observa el servicio de la deuda.

Tabla 49
Servicio de la deuda E2

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 3 250 000,00			
1	S/ 2 813 265,96	S/ 436 734,04	S/ 650 000,00	S/ 1 086 734,04
2	S/ 2 289 185,12	S/ 524 080,84	S/ 562 653,19	S/ 1 086 734,04
3	S/ 1 660 288,11	S/ 628 897,01	S/ 457 837,02	S/ 1 086 734,04
4	S/ 905 611,70	S/ 754 676,41	S/ 332 057,62	S/ 1 086 734,04
5	S/ -	S/ 905 611,70	S/ 181 122,34	S/ 1 086 734,04

4.7.4.4. Estado de resultados proyectado

Para la elaboración del estado de resultados proyectado, se ha estimado un incremento de 8% anual durante el primer año del horizonte de proyección, para el segundo año y hasta el quinto año se ha estimado un incremento de 12% anual. Esta estimación considera tanto los costos directos como los indirectos; para fines prácticos, se estima que los gastos de ventas representarán el 25% de los ingresos; y para los gastos de administración, se estima que representarán el 15% de los ingresos.

El incremento proyectado de hasta el 12% en los ingresos se justifica primordialmente por la implementación del plan de renovación e incremento de flota, que contempla la adquisición de cinco nuevas unidades de tractocamiones. Esta decisión de inversión se enmarca en la necesidad de maximizar la eficiencia operativa. Serrano (2024), indica que, al contar con una flota moderna y confiable, se reduce el tiempo de inmovilización por fallas y se optimiza el desempeño logístico Dicha mejora en la capacidad operativa permite a la empresa atender un mayor volumen de servicios

simultáneamente, factor crucial para la expansión en el sector. Asimismo, la confiabilidad de las unidades se traduce directamente en un mayor nivel de servicio, específicamente en aspectos de cumplimiento y puntualidad. Este diferencial en la calidad del servicio logístico proyecta un impacto positivo en la captación y retención de clientes con altos requerimientos, lo cual es vital para fortalecer la reputación de la compañía y, consecuentemente, contribuir al crecimiento sostenido de los ingresos a lo largo del periodo analizado.

En la tabla 50 se observa el estado de resultado con un horizonte de 5 años, empezando del año 2025 y concluyendo en el año 2029.

Tabla 50

Estado de resultados proyectado E2 2025 – 2029 (S/)

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	12 081 603,60	13 531 396,03	15 155 163,56	16 973 783,18	19 010 637,16
Costo de Ventas (Operacional)	5 799 169,73	6 495 070,10	7 274 478,51	8 147 415,93	9 125 105,84
Costo Directo	203 000,00	207 060,00	211 201,20	215 425,22	219 733,73
Costo Indirecto	21 000,00	21 420,00	21 848,40	22 285,37	22 731,08
Utilidad bruta	6 058 433,87	6 807 845,94	7 647 635,45	8 588 656,66	9 643 066,52
Gastos de ventas	- 3 020 400,90	-3 382 849,01	-3 788 790,89	-4 243 445,80	-4 752 659,29
Gastos de Administración	- 1 812 240,54	-2 029 709 40	- 2 273 274,53	- 2 546 067,48	- 2 851 595,57
Utilidad de operación	1 225 792,43	1 395 287,52	1 585 570,03	1 799 143,39	2 038 811,66
Gastos Financieros	650 000,00	562 653,19	457 837,02	332 057,62	181 122,34
Utilidad neta antes de impuesto	575 792,43	832 634,33	1 127 733,00	1 467 085,77	1 857 689,32
Impuestos	172 737,73	249 790,30	338 319,90	440 125,73	557 306,79
Utilidad neta después de impuesto	403 054,70	582 844,03	789 413,10	1 026 960,04	1 300 382,52

4.7.4.5. Estado de flujo de caja

En la tabla 51, se resume todo los ingresos y egresos de la empresa en estudio con la implementación de la propuesta.

Tabla 51*Estado de flujo de caja E2 (S/)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de operación		1 225 792,43	1 395 287,52	1 585 570,03	1 799 143,39	2 038 811,66
Inversión	3 283 000,00					
Impuestos		172 737,73	249 790,30	338 319,90	440 125,73	557 306,79
Flujo de caja económico	-3 283 000,00	1 053 054,70	1 145 497,22	1 247 250,13	1 359 017,66	1 481 504,86
Préstamo	3 250 000,00					
Amortización		436 734,04	524 080,84	628 897,01	754 676,41	905 611,70
Intereses		650 000,00	562 653,19	457 837,02	332 057,62	181 122,34
Flujo de caja financiero	-33 000,00	-33 679,34	58 763,19	160 516,09	272 283,63	394 770,82

4.7.4.6. Indicador económico

El costo de oportunidad (COK) se consideró de la siguiente manera:

$$\text{COK} = \text{Ck} + \text{inflación} + \text{riesgo país}$$

Ck: la tasa activa de los bancos es de 15,02 según la SBS (2025)

I: la inflación es de 1,8 según la INEI (2025)

Riesgo país: es de 1,69 según el BCRP (2025)

En la Tabla 52 se presenta los indicadores económicos correspondiente a la segunda estrategia, utilizando un costo de oportunidad de capital (COK) del 18,51%.

Tabla 52*Indicador Económico E2*

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN	S/ 493 290,61	VAN>0; La estrategia es viable y genera rentabilidad financiera
TIR	25%	TIR>18,51; La estrategia genera valor adicional y se considera viable y rentable
B/C	1,15	B/C>0; La estrategia es eficiente, indicando que, por cada sol invertido, genera S/. 1,15 en beneficios
PRI	3,87	se recupera la inversión en menos de cuatro años

4.7.5. Inversión total de la tercera estrategia

La inversión requerida para la implementación de la estrategia “Implementar nuevo sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas.” Se detalla a continuación.

4.7.5.1. Activos Tangibles

En la Tabla 53 se muestra el estimado de los costos de activos tangibles para la implementación de la estrategia.

Tabla 53

Activos Tangibles E3

Activos tangibles	Monto (\$)
Inversión de equipos e instalación (Sistema ADAS x 20 Unidades)	265 000,00
Equipos de Cómputo (2 Equipos)	8 000,00
Inversión de muebles y escritorios	4 000,00

Como parte de la implementación de la estrategia, se adquirirá el sistema avanzado de asistencia al conductor (ADAS) para 20 unidades. Este sistema estará integrado a la plataforma tecnológica Tracklog, permitiendo un monitoreo en tiempo real mediante sensores instalados tanto en el exterior como en el interior de las unidades. Los sensores de proximidad y los dispositivos internos en cabina estarán orientados a garantizar la seguridad del operador, prevenir incidentes y mejorar la eficiencia operativa. La plataforma almacenará datos estructurados (registro de eventos, tiempos, ubicaciones) y no estructurados (videos e imágenes), lo cual permitirá una gestión más completa de la información. Además, se contempla la adquisición de equipos complementarios para optimizar el control de operaciones, fortaleciendo así la capacidad de respuesta y toma de decisiones en tiempo real.

4.7.5.2. Activos Intangibles

En la Tabla 54 se muestra el estimado de los costos de activos intangibles para la implementación de la estrategia.

Tabla 54*Activos Intangibles E3*

Activos intangibles	Monto (S/)
Capacitación y entrenamiento del personal operativo	8 000,00
Gastos administrativos	2 000,00

La capacitación y entrenamiento del personal operativo tiene como objetivo asegurar el manejo adecuado de la plataforma, garantizando su uso eficiente y el aprovechamiento óptimo de las funcionadles del sistema en las operaciones diarias.

4.7.5.3. Inversión Total

En la Tabla 55 se muestra la inversión total necesario para la implementación de la estrategia.

Tabla 55*Inversión Total E3*

Descripción	Monto (S/)
Activos Tangibles	277 000,00
Activos Intangibles	10 000,00
Total	287 000,00

Como se describe en la Tabla 55, la inversión total es de S/ 287 000,00

4.7.6. Evaluación Financiera de la Tercera Estrategia

Se procede realizar la evaluación financiera, la cual sustentara la proyección de los indicadores económicos y financieros para los cinco años siguientes del horizonte de la implementación de la estrategia.

4.7.6.1. Costo Directo

En la Tabla 56 y 57 se muestra los costos directos asociados a la implementación de la estrategia, el cual incide de manera directa en la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 56*Costo de mano de obra directa E3*

Costo de mano de Obra directa	Cant.	Costo mensual (S/)	Costo Anual (S/)
Coordinador de centro de control	1	3 000,00	36 000,00
Asistente de Seguimiento	1	2 000,00	24 000,00
Total		5 000,00	60 000,00

Tabla 57*Costo de material directo E3*

Costo de material directa	Cant.	Unidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Servicio de Mantenimiento	20	Unidad	1 500,00	30 000,00
Útiles de escritorio	12	glb	2 000,00	24 000,00
Total			3 500,00	54 000,00

Se requerirá la incorporación de nuevo personal para el centro de control, y el pago de los servicios de mantenimiento de la plataforma. El costo directo anualmente es de un total de S/ 114 000,00, para el horizonte de cinco años se proyecta un incremento anual del 4 % en el costo directo.

4.7.6.2. Costo Indirecto

A continuación, en la tabla 58 se muestra los costos indirectos asociados a la implementación de la estrategia, el cual incide de manera indirecta en la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 58*Costo Indirecto E3*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Capacitaciones	12	2 500,00	30 000,00
Otros costos indirectos (Energía)	12	4 000,00	48 000,00
Total		6 500,00	78 000,00

El costo directo anualmente es de un total de S/ 78 000,00, para el horizonte de cinco años se proyecta un incremento anual del 4 % en el costo indirecto.

4.7.6.3. Préstamo

Se estima un préstamo con una tasa de interés anual del 20% a un plazo de 5 años, equivalente al 80% de la inversión total, lo que representa un monto de S/ 229 600,00.

A continuación, en la Tabla 59 se observa el servicio de la deuda.

Tabla 59

Servicio de la deuda E3

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 229 600,00			
1	S/ 198 746,42	S/ 30 853,58	S/ 45 920,00	S/ 76 773,58
2	S/ 161 722,12	S/ 37 024,30	S/ 39 749,28	S/ 76 773,58
3	S/ 117 292,97	S/ 44 429,16	S/ 32 344,42	S/ 76 773,58
4	S/ 63 977,98	S/ 53 314,99	S/ 23 458,59	S/ 76 773,58
5	S/ -	S/ 63 977,98	S/ 12 795,60	S/ 76 773,58

4.7.6.4. Estado de resultados proyectado

Para la elaboración del estado de resultados proyectado, se ha estimado un incremento de 1% anual durante los tres primeros años del horizonte de proyección, para el cuarto y quinto año se ha estimado un incremento de 2% anual. Esta estimación considera tanto los costos directos como los indirectos, para fines prácticos, se estima que los gastos de ventas representarán el 25% de los ingresos; y para los gastos de administración, se estima que representarán el 21% de los ingresos.

El incremento de hasta 2 % en los ingresos proyectados se justifica por la implementación del sistema ADAS, parte de una estrategia de monitoreo remoto con datos de ubicación, control de sueño del operador y producción mediante Big Data. Instituciones como el MTC han promovido planes de carreteras inteligentes que incorporan tecnologías avanzadas para mejorar seguridad vial y eficiencia del tránsito según MTC (2025), mientras que en la logística portuaria se evidencia que centros de control con videovigilancia reducen riesgos y agilizan operaciones, como se ha observado en el Callao, Infraestructura Vial (2022). Estas mejoras tecnológicas elevan

la seguridad operativa y la percepción de valor para los clientes; sectores con exigencia alta en cumplimiento podrán preferir empresas con mejor confiabilidad, permitiendo así captar demanda adicional y justificar una proyección moderada pero alcanzable del 2 %.

En la tabla 60 se observa el estado de resultado con un horizonte de 5 años, empezando del año 2025 y concluyendo en el año 2029.

Tabla 60

Estado de resultados proyectado E3 2025 – 2029 (S/)

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	11 298 536,70	11 411 522,07	11 525 637,29	11 756 150,03	11 991 273,03
Costo de Ventas (Operacional)	5 649 268,35	5 705 761,03	5 762 818,64	5 878 075,02	5 995 636,52
Costo Directo	114 000,00	118 560,00	123 302,40	128 234,50	133 363,88
Costo Indirecto	78 000,00	81 120,00	84 364,80	87 739,39	91 248,97
Utilidad bruta	5 457 268,35	5 506 081,03	5 555 151,44	5 662 101,13	5 771 023,67
Gastos de ventas	-2 824 634,18	- 2 852 880,52	- 2 881 409,32	- 2 939 037,51	-2 997 818,26
Gastos de Administración	-2 372 692,71	- 2 396 419,63	- 2 420 383,83	- 2 468 791,51	- 2 518 167,34
Utilidad de operación	259 941,47	256 780,88	253 358,29	254 272,11	255 038,08
Gastos Financieros	45 920,00	39 749,28	32 344,42	23 458,59	12 795,59
Utilidad neta antes de impuesto	214 021,47	217 031,60	221 013,87	230 813,52	242 242,49
Impuestos	64 206,44	65 109,48	66 304,16	69 244,06	72 672,75
Utilidad neta después de impuesto	149 815,03	151 922,12	154 709,71	161 569,47	169 569,74

4.7.6.5. Estado de flujo de Caja

En la tabla 61, se resume todo los ingresos y egresos de la empresa en estudio con la implementación de la propuesta.

Tabla 61*Estado de flujo de Caja E3 (S/)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de operación		259 941,47	256 780,88	253 358,29	254 272,11	255 038,08
Inversión	287 000,00					
Impuestos		64 206,44	65 109,48	66 304,16	69 244,06	72 672,75
Flujo de caja económico	-287 000,00	195 735,03	191 671,40	187 054,13	185 028,06	182 365,33
Préstamo	229 600,00					
Amortización		30 853,58	37 024,30	44 429,16	53 314,99	63 977,98
Intereses		45 920,00	39 749,28	32 344,42	23 458,59	12 795,59
Flujo de caja financiero	-57 400,00	118 961,45	114 897,82	110 280,55	108 254,48	105 591,76

4.7.6.6. Indicador económico

El costo de oportunidad (COK) se consideró de la siguiente manera:

$$\text{COK} = \text{Ck} + \text{inflación} + \text{riesgo país}$$

Ck: la tasa activa de los bancos es de 15,02 según la SBS (2025)

I: la inflación es de 1,8 según la INEI (2025)

Riesgo país: es de 1,69 según el BCRP (2025)

En la Tabla 62 se presenta los indicadores económicos correspondiente a la tercera estrategia, utilizando un costo de oportunidad de capital (COK) del 18,51%.

Tabla 62*Indicador Económico*

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN	S/ 298 836,16	VAN>0; La estrategia es viable y genera rentabilidad financiera
TIR	60%	TIR>18,51; La estrategia genera valor adicional y se considera viable y rentable
B/C	2,04	B/C>0; La estrategia es eficiente, indicando que, por cada sol invertido, genera S/. 2,04 en beneficios
PRI	1,48	se recupera la inversión en menos de dos años

4.7.7. Comparación de las estrategias

En la Tabla 63 se observa las comparaciones de los indicadores económicos de las tres estrategias.

Tabla 63*Cuadro comparativo de los Indicadores Económicos*

Monto Total	Inversión Total E1		Inversión Total E2		Inversión Total E3	
	S/	362 000,00	S/	3 283 000,00	S/	287 000,00
Indicador	Resultado E1		Resultado E2		Resultado E3	
VAN	S/	363 153,11	S/	493 290,61	S/	298 836,16
TIR		58%		25%		60%
B/C		2,00		1,15		2,04
PRI		1,54		3,87		1,48

Como se indica en la Tabla 63, todas las estrategias evaluadas presentan un VAN positivo, una TIR superior al COK y una relación B/C mayor a 1, lo que confirma su viabilidad económica y su contribución al fortalecimiento de la empresa.

La estrategia orientada a implementar nuevo sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas muestra los mejores resultados financieros, destacándose como la mayor rentabilidad proyectada. Sin embargo, esto no invalida la implementación de las demás estrategias, ya que cada una responde a distintos frentes de mejora.

En ese sentido, las estrategias no son excluyentes, sino complementarias, y su ejecución progresiva puede generar sinergias que potencien el desempeño general de la empresa. Esta integración estratégica resulta clave para incrementar la competitividad en un mercado cada vez más exigente y especializado, permitiendo a la empresa no solo generar mayor valor económico, sino también posicionar como una empresa confiable, eficiente y adaptado a las nuevas demandas del entorno.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación revelan que la estrategia más rentable es de implementar un nuevo sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas, que demuestra una alta eficiencia económica, con un VAN de S/ 298 836,16, TIR del 60%, una relación de B/C de 2,04 y un PRI de 1,48, esta alternativa mejora la trazabilidad de las operaciones y la seguridad, factores claves en contextos como el de la empresa bajo estudio, que requiere cumplir con exigencias internacionales como la certificación BASC. El trabajo realizado por Toro y Vaca (2022) respalda esta idea al proponer un plan estratégico para Translointeg S.A., donde identificaron que la integración tecnológica con plataformas de control permitió mejorar la coordinación operativa y proyectar un mayor posicionamiento competitivo mediante certificaciones internacionales y alianzas estratégicas.

La estrategia de ajustar servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias clave (minería y agroindustria), también es atractivo y con cifras sólidas, con un VAN de S/ 363 153,11, TIR del 58%, una relación de B/C de 2,00 y un PRI de 1,54. Esta alta rentabilidad sugiere que orientar los servicios hacia sectores específicos como minería y agroindustria, que demanden soluciones logísticas recurrentes y especializadas, generan retornos importantes sin requerir inversiones excesivas. Esta conclusión es consistente con los resultados obtenidos por Condori et al. (2020), quienes al aplicar el plan estratégico en una empresa de transporte de carga les permitió ampliar la cartera de clientes, llegando a elevar significativamente las ventas anuales al penetrar nuevos sectores industriales.

La estrategia de renovación e incremento de flota, a pesar de tener una VAN de S/493 290,61, con un TIR de 25%, B/C de 1,15 y un PRI de 3,87, a diferencia de las anteriores estrategias; esto se debe al elevado costo de adquisición de tracto camiones frente al retorno proyectado en cinco años. Sin embargo, en términos operativos y de sostenibilidad, esta estrategia aporta valor a largo plazo. Como también se señala en el trabajo de investigación de Pastor y Antezana (2020), quienes concluyen que una estrategia de eficiencia operativa basada en renovación de activos y uso de tecnología permite enfrentar un entorno logístico altamente competitivo, alcanzando un VAN de S/ 18 278 000 y una TIR de 61,97% en su propuesta para la empresa RANSA.

Asimismo, la evaluación a través del Balanced Scorecard permitió integrar los resultados financieros con aspectos no económicos, como la satisfacción del cliente y la mejora de procesos internos. La estrategia de implementar un nuevo sistema de monitoreo remoto se considera la innovación y trazabilidad, liderando en el aspecto financiero, la estrategia de ajustar los servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias clave que se centran en orientación al cliente y diferenciación de mercado, y la estrategia de renovación de flota se considera en la infraestructura operativa. Esta visión integral concuerda con la propuesta de Chávez (2021), quien al diseñar un plan estratégico para la empresa Ribelmar S.R.L. logró un balance entre inversión moderada y sostenibilidad operativa mediante un enfoque progresivo en la diversificación y mejora continua.

Por último, se observa que, aunque la estrategia de implementar un nuevo sistema de monitoreo remoto tiene mejor retorno económico, su sostenibilidad depende de la capacidad de la empresa mantener la infraestructura tecnológica, capacitar al personal y asegurar el funcionamiento continuo. Este enfoque se alinea con los hallazgos del trabajo investigativo de Benitez y Hernandez (2019), quienes destacan que el éxito de un plan estratégico no reside exclusivamente en la rentabilidad, sino en el fortalecimiento organizacional mediante herramientas tecnológicas y procesos optimizados.

CONCLUSIONES

Se concluye que la propuesta del plan estratégico mejorará efectivamente la competitividad de la empresa de transporte de carga en Tacna, ya que permitió identificar y priorizar estrategias viables y alineadas con los objetivos organizacionales, a partir de un análisis sistemático del entorno y de la situación interna. Esta conclusión se sustenta en el hecho de que las alternativas estratégicas evaluadas (FO3, FO4 y FO5) fueron rentables desde el punto de vista económico-financiero, y que su implementación permitiría optimizar procesos, modernizar recursos y ampliar el mercado objetivo.

Se identificaron factores clave del entorno que representan tanto oportunidades como amenazas para la empresa, tales como el crecimiento del sector minero y agroindustrial, el avance de la digitalización y la presión competitiva del transporte internacional. La utilización de la matriz MEFE permitió cuantificar estas variables y evidenció que la empresa puede aprovecharlas si actúa estratégicamente. Por lo tanto, se valida la importancia del análisis externo como base para la formulación de estrategias.

Se determinó que la empresa enfrenta limitaciones significativas como el envejecimiento de su flota, baja incorporación de tecnología y servicios no diferenciados. No obstante, también se reconocen fortalezas como la experiencia operativa y la cobertura regional. La matriz MEFI evidenció un margen de mejora interno que puede ser abordado mediante inversión estratégica y desarrollo organizacional. En este sentido, se confirma que el análisis interno es esencial para detectar áreas críticas que afectan la competitividad.

A partir del análisis FODA cruzado, se formularon tres estrategias principales: FO3 (Ajustar servicios existentes para atender necesidades específicas de industrias clave (minería y agroindustria)), FO4 (Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones) y FO5 (Implementar nuevo sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas). Estas fueron evaluadas mediante la matriz MPC y la matriz de decisión estratégica, demostrando una

alta alineación con los objetivos institucionales. Se concluye que la metodología empleada permitió seleccionar estrategias viables, realistas y coherentes con la situación de la empresa.

La aplicación del Balanced Scorecard permitió traducir el plan estratégico en objetivos específicos, metas, indicadores y responsables por cada una de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta facilitó la vinculación entre la estrategia general y la operatividad diaria de la empresa. Por tanto, se confirma que el uso del BSC fortalece la implementación del plan estratégico y su control efectivo.

Se realizó la evaluación económica-financiera, concluyendo que las tres alternativas son viables, al presentar valores positivos de los indicadores económicos (VAN, TIR y B/C). No obstante, la alternativa de Implementar nuevo sistema de monitoreo remoto, resultó ser la más atractiva, con un VAN de S/ 298 836,16 con un TIR de 60%, un B/C de 2,04 y un PRI de 1,48. Estos indicadores muestran una alta rentabilidad y retorno rápido en comparación de las otras estrategias. Si bien todas son rentables, FO3 presenta también cifras sólidas y, mientras que FO5 aporta significativamente en términos de control operativo, trazabilidad y sostenibilidad. La comparación entre indicadores económicos y estratégicos refuerza que la competitividad de la empresa se puede mejorar mediante una ejecución escalonada y balanceada del plan estratégico, lo cual respalda la viabilidad y pertinencia de la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia general implementar de manera estructurada y progresiva el plan estratégico propuesto para mejorar la competitividad de la empresa de transporte de carga en Tacna. Para ello, se debe socializar el plan con todas las áreas involucradas, asignar responsables por estrategia, definir un cronograma de ejecución y establecer un comité de seguimiento. La estrategia debe entenderse como una hoja de ruta flexible, sujeta a revisiones anuales y basada en indicadores medibles de desempeño, eficiencia, satisfacción del cliente y rentabilidad.

Se recomienda a la alta dirección establecer un sistema formal de vigilancia del entorno externo, que analice periódicamente factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, especialmente aquellos vinculados al transporte internacional y al comercio transfronterizo. Esta información debe servir de insumo para anticipar oportunidades, como el crecimiento del sector minero y agroindustrial, y prevenir amenazas como nuevas regulaciones o aumento de la competencia. El análisis externo debe integrarse en la planificación anual de la empresa.

Se sugiere fortalecer las capacidades internas de la empresa, priorizando la modernización progresiva de la flota vehicular, la digitalización de procesos logísticos y la formación continua del personal. Para ello, se debe realizar un plan de renovación de activos críticos, incorporar tecnologías accesibles (como GPS y monitoreo remoto básico) y promover una cultura organizacional enfocada en la mejora continua. Esto permitirá convertir debilidades actuales en ventajas competitivas sostenibles.

Se recomienda ejecutar de manera escalonada las estrategias formuladas (FO3, FO4 y FO5), comenzando por FO5 debido a su alto retorno financiero y baja inversión inicial. Paralelamente, se podría implementar para FO3 mejorando la infraestructura, y finalmente, avanzar con FO4 mediante financiamiento externo o leasing. Las estrategias deben ser revisadas semestralmente y ajustadas según su impacto real y la retroalimentación del entorno.

Se recomienda institucionalizar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa. Cada perspectiva (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje) debe tener responsables asignados, metas claras y mecanismos de evaluación trimestral. Asimismo, el uso de indicadores permitirá monitorear el cumplimiento del plan, tomar decisiones informadas y alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2025–2029.

Se sugiere validar la efectividad del plan estratégico mediante evaluaciones anuales de impacto, comparando los resultados obtenidos con los indicadores proyectados. Estas evaluaciones deben incluir la participación de todas las partes interesadas: gerencia, personal operativo, clientes clave y proveedores. Asimismo, se recomienda diseñar un sistema de retroalimentación continua que permita identificar ajustes, oportunidades no previstas y nuevas necesidades del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista de la facultad de ingeniería industrial*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Programa Monetario Junio 2024*. Lima : Programa Monetario.
- Banco Central de Reserva del Perú. (24 de Abril de 2025). *Resumen Informativo Semanal*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2025/resumen-informativo-2025-04-24.pdf>
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management*.
- Benitez, D., & Hernandez, A. (2019). Formulación de un plan estratégico para la empresa transportes Línea Buenaventura S.A. Colombia: Universidad del valle, Sede pacífico.
- Castellano, L. (25 de Enero de 2015). *lcestrategia*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/#content>
- Centrum PUCP. (2024). Ranking de Competitividad digital mundial Resultados 2023. Lima: Centrum PUCP, Institute of Management Development.
- Chavez Herrera, R. J. (2021). *Diseño de un plan estratégico para la empresa ribelmar S.R.L.* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Cisneros, D., Lara, A., Carillo, V., & Muñoz, B. (15 de Enero de 2024). Impulsando la Infraestructura vial del Perú: un análisis de las alianzas público-privadas, los desafíos y los factores críticos. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Comercio, E. (14 de Julio de 2022). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/contraloria-sector-transportes-tiene-perjuicio-economico-por-mas-de-s-3000-millones-rmmn-noticia/>
- Comunicaciones, M. d. (02 de marzo de 2025). *gob.com.pe*. Obtenido de https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/1119000-peru-implementara-el-uso-de-tecnologias-inteligentes-en-carreteras-para-un-transito-mas-seguro?utm_source=chatgpt.com

- Condori Quispe, F. G., Pacsi Cconaya, C. D., & Paricahua Benavente, D. I. (2020). *Planeamiento Estratégico para la Empresa E-Transport Arequipa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cortes, D. (2024). *Universidad Cesuma*. Obtenido de https://www.cesuma.mx/blog/impacto-del-transporte-logistico-en-el-medio-ambiente-y-como-crear-una-logistica-y-transporte-sostenible.html#Contaminacion_atmosferica_y_emisiones_de_gases_de_efecto_invernadero
- D' Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de Gerencia* . Centrum: Lima.
- David, F. (2013). *Administración Estrategica - Decimocuarta edición* . Naucalpan de Juárez: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. .
- Defensoría del Pueblo . (Julio de 2024). *defensoria.gob.pe* . Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/08/Reporte-de-Conflictos-Sociales-n.%C2%B0-245-julio-2024.pdf>
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row .
- Económico, G. d. (14 de Junio de 2024). *GOB*. Obtenido de *GOB*: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6504937/5674999-2024-06-14-aesh-analisis-economico-semanal-de-hidrocarburos.pdf>
- El Peruano. (20 de Septiembre de 2024). Obtenido de *El peruano*: <https://elperuano.pe/noticia/253402-bcr-destaca-estabilidad-de-precios-y-fortaleza-de-la-moneda-peruana>
- FM Logistic . (24 de Mayo de 2023). *Transporte terrestre de mercancías: ¿Qué es? Tipos y ventajas*. Obtenido de FM Logistic: <https://www.fmlogistic.es/blog/que-es-transporte-terrestre/>
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Garcia, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios .
- García, Y. (2022). *El lienzo de Modelo de Negocios o Modelo Canvas: Herramienta para Emprendedores*. Panama: Revista FAECO sapiens.

- Hokama, F. (14 de Mayo de 2025). *RPP*. Obtenido de https://rpp.pe/economia/economia/economia-peruana-crecio-467-en-marzo-impulsada-por-mineria-pesca-y-transporte-que-sector-quedo-en-rojo-noticia-1634783?utm_source
- Infraestructura vial. (15 de Septiembre de 2022). *Infraestructura vial*. Obtenido de https://infraestructuravial.pe/infraestructura-vial/mtc-centro-de-control-y-respuesta-a-emergencias-brinda-seguridad-y-agiliza-la-cadena-logistica-portuaria-del-callao/?utm_source
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2023). *INEI*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (1 de Febrero de 2025). *INEI*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7568468/6426852-informe-de-precios-n-2-febrero-2025-variacion-de-los-indicadores-de-precios-de-la-economia.pdf?v=1738420948>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de febrero de 2024). *gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/906655-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-las-17-millones-179-mil-800-personas-en-el-ano-2023>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2024). *inei.gob.pe*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/movimiento-de-vehiculos-a-nivel-nacional-aumento-39-en-febrero-de-2024-15125/>
- Instituto Nacional de Estadística E Informática. (2024). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informatic.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). El cuadro de mando integral. Gestión 2000.
- Karlof, B. (1992). *Practica de la estrategia* . Editorialm : Barcelona .
- Moreno, J. (2017). Planeación Estratégica. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Murillo. (2015). *Que son los factores criticos de exito y como se vinculan con el BSC*. Tulcan .

- Naranjo, E. (2021). Diseño de un plan estrategico para la empresa de transporte de carga pesada Translimssa ubicada en la ciudad de guayaquil. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Universidad de Lausana .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* . Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Pastor del Alcázar, E. S., & Antezana Corrales, X. A. (2020). *Plan Estratégico para la Empresa Ransa Comercial S.A. Callao, Para los Periodos 2019-2022*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pizarro, S., & Saire Arenas, J. (07 de Diciembre de 2023). *El Salto*. Obtenido de Revista El Salto: <https://www.elsaltodiario.com/peru/ano-boluarte-peru-muertes-corrupcion-indulto>
- Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva* . Mexico : Compañía editorial Continental.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Patria.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* . Maracaibo: Universidad Rafael Bellosso Chacin .
- Ramos, A. (29 de Abril de 2024). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/peru/2024/04/28/crisis-politica-y-economica-los-grandes-enemigos-que-frenaron-al-peru-en-los-ultimos-ocho-anos-y-el-adios-al-milagro-latinoamericano/>
- República, C. G. (06 de Julio de 2022). *gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/629665-peru-perdio-mas-de-s-24-mil-millones-en-2021-por-corrupcion-e-inconducta-funcional>
- Rockart, J. (1979). *Tic.Portal*. Obtenido de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/factores-criticos-exito>
- Rodríguez, J. (15 de Junio de 2024). Sostenibilidad y medio ambiente, tendencias al alza en las aulas. *El País*.
- RPP. (18 de Mayo de 2022). *RPP*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/ip-eliminar-los-monopolios-no-es-la-mejor-salida-para-la-economia-noticia-1406059>

- Sáez, J. (17 de Junio de 2021). *IEBSchool*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- Scott, A. (2013). Planificación Estratégica. Reino Unido: Edinburgh Bussines School.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-Teoría y metodología*. Bogota: 3R Editores .
- Serrano, R. (2024). *Wisetrackcorp*. Obtenido de <https://wisetrackcorp.com/renovacion-de-flota/e>
- South Express Cargo . (28 de Noviembre de 2023). *Southexpress*. Obtenido de <https://www.southexpress.pe/innovaciones-tecnologicas-en-el-transporte-de-carga-terrestre/>
- Stacey, R. (1993). Strategic Management and Organizational Dynamics. Londres: Pitman.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (5 de Mayo de 2025). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaMercado.aspx?tip=B>
- Toro, A., & Vaca, N. (2022). Plan estrategico para la empresa de transporte y logistica Translointeg S.A. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Ugas Lecaros, G. N., & Salazar Villavicencio, P. (2021). *Planeamiento Estratégico para el Operador Logístico Kuehne + Nagel S.A. 2021 - 2025*. Lima : Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ventura, J. (2009). Analisis Estrategico de la Empresa. España: Ediciones Paraninfo S.A.

ANEXOS .

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título de la Tesis “Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Competitividad de una Empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024”

Interrogante del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicador	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente: Plan Estratégico	•Estatus del ambiente político, económica, social, tecnológica y ecológica. •Estatus Competitivo. •Estatus de: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de información, Tecnología e investigación. •Estrategias Formuladas •Cumplimiento de metas y acciones estratégicas	Tipo de Investigación: Básica
¿Cómo una propuesta de Plan Estratégico mejorará la competitividad de una empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?	Desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.	La propuesta de un Plan Estratégico mejorará la competitividad de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.			Nivel de Investigación: Descriptivo
Problemas Específicos	Objetivos Específicos				Diseño de Investigación: No Experimentales
• ¿Cómo se identificarán los factores clave en la evaluación externa para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024? • ¿Cómo se identificarán los factores clave en la evaluación interna de la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024? • ¿Cómo se identificarán las estrategias clave a través de un análisis estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024? • ¿Cómo se realizará la evaluación estratégica con el Balanced Scorecard para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024? • ¿Cómo se beneficiará con el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024?	• Identificar los factores clave en la evaluación externa para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024. • Identificar los factores clave en la evaluación interna de la empresa de Transporte de Carga en Tacna., Tacna, 2024. • Identificar las estrategias claves a través de un análisis estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024. • Realizar la evaluación estratégica con el Balanced Scorecard para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024. • Evaluar la propuesta del Plan Estratégico para la empresa de Transporte de Carga en Tacna, 2024.				

Anexo 2. Formato de la Entrevista a Colaboradores

Entrevista a colaboradores de la empresa	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con los colaboradores de la empresa es obtener una perspectiva integral sobre las fortalezas y debilidades internas, identificando áreas de oportunidad y elementos clave que contribuyen al éxito organizacional, con el fin de implementar estrategias y potenciar el desempeño global de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?

Anexo 3. Formatos de Entrevista a Personal Clave

Entrevista a personal clave: gerente de finanzas	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el personal clave es identificar las estrategias, capacidades y áreas críticas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones, optimizar recursos y potenciar la competitividad de la empresa en el mercado.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la empresa?
8	¿La empresa realiza inversiones regulares en la renovación de la flota, tecnología o infraestructuras? ¿Cómo se financian estas inversiones?

Entrevista a personal clave: jefe administrativo y comercial	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Jefe Administrativo y Comercial es analizar las estrategias de gestión administrativa y comercial implementadas, identificar oportunidades de mejora en procesos clave y evaluar su impacto en la eficiencia operativa y el posicionamiento competitivo de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Cómo se identifican y segmentan los diferentes grupos de clientes?
8	¿Existen programas de lealtad o incentivos para fomentar la recompra o la recomendación por parte de los clientes?
9	¿Cuáles son las tarifas y condiciones que aplican para el transporte de carga, y cómo se calculan los costos en función del tipo de carga, destino y modalidad de envío?
10	¿La empresa realiza encuestas de satisfacción o utiliza otras herramientas para evaluar la experiencia del cliente?
11	¿La estructura actual de la organización facilita la fluidez de las operaciones y la comunicación?
12	¿Se fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de la organización?

Entrevista a personal clave: gerente de operaciones	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Gerente de Operaciones es evaluar la eficiencia y efectividad de las estrategias operativas en el transporte de carga, identificar áreas de mejora en la logística, tiempos de entrega y gestión de recursos, y analizar su impacto en la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Como describiría a la organización?
8	¿Porque debería de elegir la empresa y no a otra empresa?
9	¿La estructura actual de la organización facilita la fluidez de las operaciones y la comunicación?
10	¿Se fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de la organización?
11	¿Cuál es el propósito principal de la empresa?
12	¿Quiénes son los principales competidores?
13	¿Cabe la posibilidad de que otros competidores puedan quitarle una cartera de clientes?
14	En comparación con otras empresas que ofrecen el mismo servicio, ¿qué aspectos considera que hacen a su empresa destacar y la diferencian del resto?
15	¿Qué otras estrategias han podido utilizar para atraer más clientes?
16	¿Qué tan fácil es para nuevas empresas entrar en el mercado del transporte de carga?
17	¿Usted cree que es fácil conseguir proveedores para comprar los diversos suministros que se requiera?
18	Si los proveedores aumentaran los precios de los suministros, ¿cómo responderían ante esta situación?
19	¿Cuál es el acontecimiento más importante de la empresa?

Entrevista a personal clave: sub gerente de operaciones	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Subgerente de Operaciones es analizar su perspectiva sobre la ejecución de las estrategias operativas, identificar oportunidades para optimizar procesos logísticos y de transporte de carga, y evaluar su contribución al cumplimiento de los objetivos operativos y la mejora continua de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	Desde tu perspectiva, ¿cuán importante consideras que es la presencia en redes sociales y en la web para el posicionamiento y crecimiento de la empresa?
8	¿Con respecto a los precios, crees que es similar o mayor los competidores?
9	¿Qué estrategias están utilizando para fidelizar a los clientes?
10	¿Qué tan fácil es para nuevas empresas entrar en el mercado del transporte de carga?
11	¿Considera que los clientes tienen una amplia variedad de opciones para elegir entre otros servicios de transporte, y cómo percibe esta competencia en el mercado?
12	Recientemente, ¿qué tan afectada se ha visto su empresa por la presencia de competidores sustitutos en el mercado?
13	Se dieron propuestas de mejora; en caso contrario, ¿qué razones crees que explican por qué, a pesar de las ideas o propuestas presentadas, no se implementó la iniciativa o proceso en cuestión?

Entrevista a personal clave: jefe de operaciones	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Jefe de Operaciones es evaluar la gestión de los procesos operativos en la empresa, identificar áreas de mejora en la eficiencia del transporte de carga y la logística, y entender cómo sus decisiones impactan en la optimización de recursos, tiempos de entrega y la satisfacción del cliente, con el fin de fortalecer la competitividad de la empresa.	
PREGUNTA	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Cuántos vehículos conforman actualmente la flota de la empresa?
8	¿Existen procedimientos estandarizados para garantizar la consistencia en los servicios?
9	¿Cuál es la antigüedad promedio de los vehículos y qué planes existen para la renovación de la flota?

Entrevista a personal clave: asistente de rrhh	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Asistente de Recursos Humanos es analizar su rol en la gestión administrativa del personal, identificar oportunidades para mejorar los procesos de selección, capacitación y bienestar laboral, y evaluar su contribución al fortalecimiento del clima organizacional y la productividad de la empresa.	
pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Existen planes de capacitación y desarrollo continuo para los empleados?
8	¿Cuáles son los niveles de rotación de personal y las causas principales?
9	¿Cómo se gestionan los procesos de reclutamiento y selección? ¿Se utilizan criterios específicos para contratar personal adecuado?
10	¿Existen programas de incentivos?
11	¿Existen programas de seguridad laboral bien implementados para proteger a los empleados, especialmente a los conductores?
12	¿Existen mecanismos claros para la resolución de quejas o disputas laborales?
13	¿Cómo califican los empleados su satisfacción general con el ambiente de trabajo?

Entrevista a personal clave: jefe de seguridad y logística	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Jefe de Seguridad y Logística es evaluar la gestión de las estrategias de seguridad en el transporte de carga y la coordinación logística, identificar áreas de mejora para minimizar riesgos y optimizar los procesos de distribución, y analizar su impacto en la eficiencia operativa y la confiabilidad del servicio de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Considera que la infraestructura actual de la empresa es adecuada para soportar las operaciones diarias y el crecimiento futuro?
8	¿Existen protocolos para gestionar robos o pérdidas de carga durante el transporte?
9	¿Cómo se monitorea el estado de vehículos?
10	¿La empresa depende de pocos proveedores?
11	¿Consideras tus otras formas de transporte que podrían sustituir el servicio que brinda la empresa?
12	¿Qué consideras que sea un suministro crítico para que la empresa continúe con sus actividades?

Entrevista a personal clave: supervisor logística	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Supervisor de Logística es analizar la supervisión de los procesos logísticos, identificar oportunidades para optimizar el flujo de carga, minimizar tiempos y costos operativos, y evaluar su contribución a la eficiencia general y al cumplimiento de los objetivos de servicio de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Qué tan eficientes son los sistemas de gestión de inventarios actuales para reducir costos y mejorar la disponibilidad?
8	¿Existen problemas de exceso o falta de inventario?
9	¿La empresa cuenta con una infraestructura tecnológica (servidores, redes, dispositivos) que da soporte a las diferentes operaciones de la empresa?
10	¿Maneja un sistema de software para el inventario?
11	¿Qué canales de atención tiene actualmente la empresa?
12	¿Como se monitorea las unidades?
13	¿Qué tecnologías están actualmente en uso en la empresa y cómo contribuyen a la eficiencia operativa y logística?

Entrevista a personal clave: supervisor de seguridad	
objetivo de la entrevista	
El objetivo de la entrevista con el Supervisor de Seguridad es evaluar la implementación y supervisión de las medidas de seguridad en las operaciones, identificar oportunidades para mitigar riesgos y garantizar la protección de los recursos, el personal y la carga, contribuyendo al cumplimiento de los estándares de seguridad y a la continuidad operativa de la empresa.	
Pregunta	
1	¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2	¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?
3	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?
4	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?
5	¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?
6	¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?
7	¿Qué políticas se implementan para reducir los riesgos asociados a la conducción prolongada, como la fatiga del conductor?
8	¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad de los conductores y operadores logísticos, especialmente en rutas de alto riesgo o largas distancias?
9	¿Cuenta con sistemas de cámara de seguridad interna en las unidades?

Anexo 4. Encuesta de Satisfacción al Cliente

Encuesta de Satisfacción

Breves preguntas para evaluar el servicio prestado en servicio de transporte

Encuesta de Satisfacción

Contacto *

info@asuncionlogistic.com

Empresa *

asunción spa

Servicio Realizado *

fletes terrestres

.....

Coordinación y planificación durante la ejecución de los servicios *

- ☒ Muy Bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

Tiempo de respuesta a su requerimiento *

- ☐ Muy bueno
- ☒ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

Atención a los imprevistos surgidos en el desarrollo del servicio *

- ☐ Muy bueno
- ☒ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

Calidad de los trabajos durante el proceso de ejecución y servicio final *

- ☒ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

¿Se cumplieron con los requerimientos del servicio solicitado? *

- ☒ SI
- ☐ NO
- ☐ Tal vez

¿Se atendieron sus reclamos y/o consultas antes, durante y después de la ejecución del servicio? *

- ☒ SI
- ☐ NO
- ☐ Tal vez

¿Cómo fue el desempeño del personal durante el servicio? *

- ☐ Muy bueno
- ☒ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

¿Usted se encuentra satisfecho con el servicio? *

- ☒ SI
- ☐ NO
- ☐ Tal vez

¿Recomendaría los servicio de [REDACTED] ? *

- ☒ SI
- ☐ NO

Nos deja sus comentarios y recomendaciones para por permitirnos mejorar, gracias. *

Gracias por el compromiso para con nosotros

Encuesta de satisfacción *

DD MM AAAA

01 / 08 / 2024

Nota. Fuente empresa en estudio

Anexo 5. Plan de Mantenimiento

PLAN DE MANTENIMINETO PREVENTIVO 9200 SBA 6X4 MOTOR CUMMINS ISX EPA98										SM.PMP.02 Versión: 04/16-11-22																								
PLAN DE MANTENIMINETO PREVENTIVO 9200 SBA 6X4 MOTOR CUMMINS ISX EPA98																																		
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Unidad	Frecuencia	20,000	40,000	60,000	80,000	100,000	120,000	140,000	160,000	180,000	200,000	220,000	240,000	260,000	280,000	300,000	320,000	340,000	360,000	380,000	400,000	420,000	440,000	460,000	480,000	500,000	520,000	540,000	560,000	580,000	600,000	
	MOTOR																																	
	Acetle de motor SAE 15W40-API 04	13	gl	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Filtro de acetle de motor	01	und	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Filtro de combustible	01	und	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Filtro separador	01	und	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Filtro sedaso	01	und	120,000						X																								
	Filtro de aire primario	01	und	60,000			X			X									X															
	Filtro de aire secundario	01	und	120,000						X																								
	Filtro de aire de cabina	01	und	120,000						X																								
Filtro secador de aire	01	und	120,000						X																									
Junta anular	01	und	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Muestreo de acetle	01	und	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Grasa NGU EP2 *	01	kg	20,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
DIRECCIÓN																																		
Acetle hidráulico	04	qt	120,000						X											X													X	
Filtro de acetle de dirección	01	und	120,000						X											X													X	
TREN MOTRIZ																																		
Acetle de rueda SAE 85W140 API GL5 mineral	0.3	gl	60,000			X			X										X										X				X	
Acetle de transmisión SAE 80W90 API GL1	04	gl	60,000			X			X										X										X				X	
Filtro diferencial	01	und	60,000			X			X										X										X				X	
Acetle de diferencial SAE 85W140 API GL5	10	gl	60,000			X			X										X										X				X	
REFRIGERACIÓN																																		
Filtro de refrigerante	01	und	60,000			X			X										X										X				X	
Refrigerante larga vida 50/50	12	gl	350,000															X															X	
TIPO DE MANTENIMIENTO				A	A	B	A	A	C	A	A	B	A	A	C	A	A	B	A	A	C	A	A	A	B	A	A	C	A	A	B	A	A	
Considerar una frecuencia de enrase no mayor a un mes.																																		

Nota. Fuente de plan de mantenimiento 2024

Anexo 6. Constancia de Mantenimiento



BUSINESS AS A SERVICE

CONSTANCIA DE MANTENIMIENTO

Mediante el presente documento, el Área de Mantenimiento de deja
constancia del mantenimiento preventivo realizado a la siguiente unidad:

Propietario	:	
Marca	:	INTERNATIONAL
Modelo	:	9200I
Motor	:	
Chasis	:	
Placa	:	
Kilometraje	:	675 255 KM
Tipo de Mantenimiento	:	SM.PMP.02 TIPO C
Próximo Mantenimiento	:	690 000 KM

Se expide el siguiente documento con fines informativos y de control.

Tacna, 09 de mayo de 2023

Área de Mantenimiento

Área Comercial

(Firma)

Nota. Fuente de Plan de mantenimiento 2024

Anexo 7. Balance General de la Empresa Periodo 2020 – 2023 (S/)

ACTIVO	2020	2021	2022	2023
Activos Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	867 791	1 757 562	519 372	838 278
Ctas por cobrar comerciales - Terc	1 192 414	1 816 503	1 826 806	2 287 440
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	52 994	64 997	49 148	21 672
Ctas por cobrar diversas-Terc	-	-	1 223 186	921 667
Serv y otros contratados por anticipado	7 396	95 430	119 375	42 280
Estimación ctas de cobranza dudosa	-	- 456 206,00	- 437 040	-
Materiales aux, suministros y repuestos	-	2 119	2 118	2 119
Otro Activos Corrientes	197 170	692 966	-	-
Total activos corrientes	2 317 765	3 973 371	3 302 965	4 113 456
Activo No Corriente				
Activos por derecho de uso (2)	-	-	450 814	450 814
Propiedades, planta y equipo	7 977 372	9 323 230	12 307 706	12 255 317
Depreciacion de 1,2 e IME acumulado	- 7 243 279	- 7 577 438	- 8 471 290	- 8 932 036
Activo diferido	8 075	29 613	39 527	39 257
Otro Activos no Corrientes	-	-	-	140 666
Total activos no corrientes	742 168	1 775 405	4 326 757	3 954 018
Total activos	3 059 933	5 748 776	7 629 722	8 067 474
Pasivos y patrimonio				
Pasivo Corriente				
Trib y apor sist pens y salud por pagar	57 146	612 844	938 705	260 220
Remuneraciones y Particip por pagar	99 400	303 038	339 160	207 001
Ctas por pagar comerciales - Terceros	418 250	577 556	491 782	1 256 446
Ctas por pagar accionistas (soc, partic)	-	-	54 848	39 172
Ctas por pagar diversas - Terceros	138 290	112 836	92 247	74 036
Total pasivo corriente	713 086	1 606 274	1 916 742	1 836 875
Pasivo no Corriente				
Obligaciones Financieras	-	-	277 712	495 974
Provisiones	-	29 270	-	425 219
Total pasivo no corriente	-	29 270	277 712	921 193
Total pasivo	713 086	1 635 544	2 194 454	2 758 068
Patrimonio				
Capital	1 999 736	1 999 736	3 123 400	4 323 400
Reservas	-	-	212 366	427 035
Resultados acumulados negativos	- 22 397	- 10 168	- 47 184	223 505
utilidad de ejercicio	369 508	2 123 664	2 146 686	335 466
Total patrimonio	2 346 847	4 113 232	5 435 268	5 309 406
Total pasivo y patrimonio	3 059 933	5 748 776	7 629 722	8 067 474

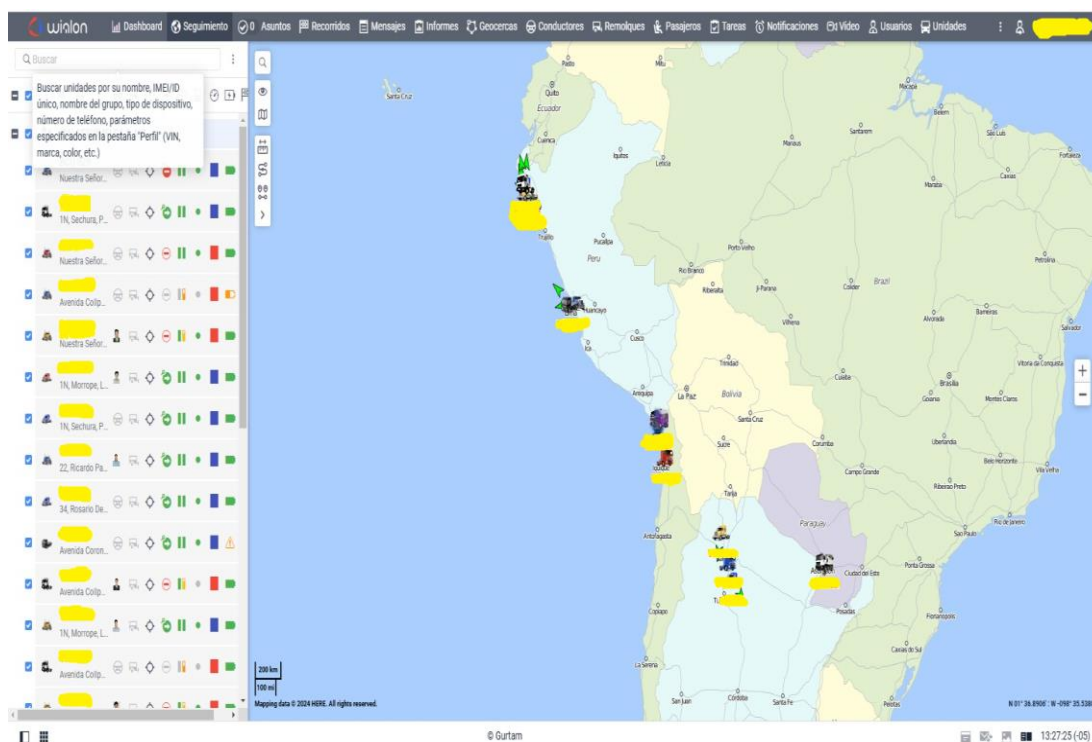
Nota. Adaptado del Informe Financiero anual 2020 – 2023 de la empresa.

Anexo 8. Estado de Resultado de la Empresa Periodo 2020 – 2023 (S/)

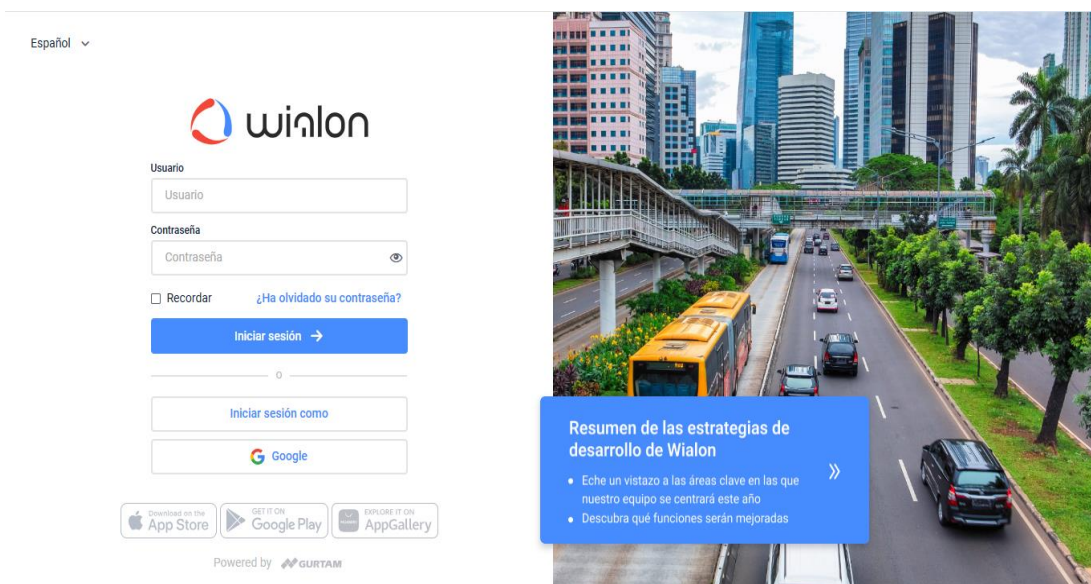
	2020	2021	2022	2023
Ventas netas o ing por servicios	4 696 579	13 118 095	14 824 959	11 186 670
Ventas netas	4 696 579	13 118 095	14 824 959	11 186 670
Costo de ventas	-	-	- 5 934 028	- 6 291 932
Utilidad bruta	4 696 579	13 118 095	8 890 931	4 894 738
Gastos de ventas	- 3 776 760	- 7 673 737	- 3 451 603	- 2 642 281
Gastos de administración	- 826 044	- 2 412 575	- 2 389 469	- 2 122 953
Utilidad operativa	93 775	3 031 783	3 049 859	129 504
Gastos financieros	- 4 239	- 1 132	- 128 530	- 230 141
Ingresos financieros gravados	143 356	171 552	1 336	166 277
Otros ingresos gravados	37 541	12 476	293 308	19 212
Otros ingresos no gravados	2 467	-	-	18 626
Enajen. De val. Y bienes del Act. F.	96 608	-	-	435 459
Gastos diversos	-	-	-	- 28 656
Resultado antes de Part - Utilidad	369 508	3 214 679	3 215 973	510 281
Distribucion legal de la renta	- 27 334	- 165 180	- 161 891	-
Resultado antes del Imp - Utilidad	342 174	3 049 499	3 054 082	510 281
Impuesto a la renta	- 153 210	- 925 835	- 907 396	- 174 815
Resultado del ejercicio - Utilidad	188 964	2 123 664	2 146 686	335 466

Nota. Adaptado del Informe Financiero anual 2020 – 2023 de la empresa.

Anexo 9. Plataforma GPS



Nota. Fuente Plataforma Wialon



Anexo 10. Ficha Técnica del Indicador

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Incrementar la rentabilidad de la empresa					
Objetivo Específico		Optimizar la estructura de costos para mejorar el margen de rentabilidad					
Nombre del Indicador		Margen de utilidad Neta					
Responsable del Indicador		Gerente General					
Variables Utilizadas		*Utilidad Bruta *Gastos e Impuestos *Ingresos totales					
Método de Cálculo		(Utilidad bruta - gastos e impuestos) / ingresos totales x 100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		Porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	3%	3%	8%	8%	12%	14%	16%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Incrementar la rentabilidad de la empresa					
Objetivo Específico		Mejorar la rentabilidad del capital empleado					
Nombre del Indicador		Rendimiento del capital					
Responsable del Indicador		Gerencia de Finanzas					
Variables Utilizadas		*Utilidad Neta *Patrimonio Neto					

Método de Cálculo		(Utilidad Neta / Patrimonio Neto) × 100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		Porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	6%	6%	14%	18%	20%	24%	30%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Incrementar la rentabilidad de la empresa					
Objetivo Específico		Mejorar la rentabilidad de activos					
Nombre del Indicador		Rentabilidad de activos					
Responsable del Indicador		Gerencia de Finanzas					
Variables Utilizadas		*Utilidad Neta *Activos Totales					
Método de Cálculo		(Utilidad Neta / Activos Totales) × 100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		Porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	4%	4%	5%	10%	15%	18%	23%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Incrementar la percepción de satisfacción por el servicio prestado a los clientes					
Objetivo Específico		Mejorar los tiempos de entrega y cumplimiento de compromisos con los clientes					
Nombre del Indicador		Nivel de cumplimiento de entregas a tiempo					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		* Número de entregas a Tiempo * Número Total de Entregas					
Método de Cálculo		(N° de entregas a Tiempo/N° Total de Entregas) x 100					
Frecuencia de Control		Trimestral					
Parámetro de medición		Porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	70%	70%	75%	85%	90%	98%	100%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Incrementar la percepción de satisfacción por el servicio prestado a los clientes					
Objetivo Específico		Incrementar la comunicación con los clientes a través de reportes y monitoreo en tiempo real					
Nombre del Indicador		Porcentaje de clientes con trazabilidad en tiempo real					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		* Número de clientes con acceso a seguimiento en tiempo real. * Número total de clientes					
Método de Cálculo		$(N^{\circ} \text{ de clientes con acceso a seguimiento en tiempo real} / N^{\circ} \text{ total de clientes}) \times 100$					

Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		Porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	40%	40%	58%	70%	80%	90%	96%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Fortalecer el posicionamiento y la percepción de la empresa en el mercado					
Objetivo Específico		Implementar estrategias de relaciones públicas y participación en ferias o eventos del sector.					
Nombre del Indicador		Número de eventos o ferias en los que participa la empresa al año					
Responsable del Indicador		Jefatura Administrativa y Comercial					
Variables Utilizadas		Número de eventos o ferias en los que participa la empresa al año					
Método de Cálculo		Número de eventos o ferias en los que participa la empresa al año					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		Unidad	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	ND	ND	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND	ND	2	3	3	4	5

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Fortalecer el posicionamiento y la percepción de la empresa en el mercado					
Objetivo Específico		Aumentar la presencia de la empresa en medios digitales y redes sociales.					
Nombre del Indicador		Tasa de crecimiento de seguidores					
Responsable del Indicador		Jefatura Administrativa y Comercial					
Variables Utilizadas		*Número de seguidores actuales *Número de seguidores iniciales					
Método de Cálculo		((N° de seguidores actuales - N° de seguidores iniciales) / N° de seguidores iniciales) x100					
Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		Porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	ND	ND	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND	ND	20%	30%	45%	45%	50%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Incrementar la eficiencia operativa de los vehículos					
Objetivo Específico		Aumentar la disponibilidad operativa de la flota					
Nombre del Indicador		Índice de Utilización Operativa					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		*Horas operativas *Horas totales disponibles					
Método de Cálculo		(Horas operativas/Horas totales disponibles) ×100					
Frecuencia de Control		Trimestral					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	70%	70%	75%	80%	85%	90%	95%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Mejorar la gestión documental y digitalización de procesos					
Objetivo Específico		Digitalizar los documentos operativos					
Nombre del Indicador		Avance de Digitalización Documental					
Responsable del Indicador		Jefatura Administrativa y Comercial					
Variables Utilizadas		*N° de documentos digitalizados. *N° Total de documentos.					
Método de Cálculo		(N° de documentos digitalizados/N° Total de documentos) x100					
Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	35%	35%	40%	50%	60%	80%	100%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Mejorar la gestión documental y digitalización de procesos					
Objetivo Específico		Reducir en el tiempo de gestión documental					
Nombre del Indicador		Índice de Reducción de Tiempo					
Responsable del Indicador		Jefatura Administrativa y Comercial					
Variables Utilizadas		*Tiempo inicial *Tiempo actual					
Método de Cálculo		((Tiempo inicial-Tiempo actual) /Tiempo inicial) X100					
Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND	ND	20%	40%	55%	65%	75%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Implementar un sistema de gestión de rutas y monitoreo en tiempo real.					
Objetivo Específico		Implementar un software de telemetría para el monitoreo de las unidades vehiculares					
Nombre del Indicador		Índice de Equipamiento Tecnológico de Flota					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		* Vehículos con Software * Total de vehículos					
Método de Cálculo		(Vehículos con Software/Total de vehículos) ×100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	20%	20%	40%	70%	80%	90%	100%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Implementar un sistema de gestión de rutas y monitoreo en tiempo real.					
Objetivo Específico		Optimizar los sistemas de comunicación del operador a base de operaciones					
Nombre del Indicador		Índice de Disponibilidad del Sistema					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		* Tiempo que el sistema estuvo operativo * tiempo total disponible					
Método de Cálculo		Índice de disponibilidad (Tiempo que el sistema estuvo operativo/ tiempo total disponible)X100					
Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	20%	60%	65%	70%	80%	90%	100%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Mejorar infraestructura de almacén y Taller de mantenimiento					
Objetivo Específico		Implementar un sistema ERP					
Nombre del Indicador		Avance de Implementación de Módulos					
Responsable del Indicador		Jefatura de Seguridad y Logística					
Variables Utilizadas		* N° de módulos implementados * N° Total de módulos planificados					
Método de Cálculo		(N° de módulos implementados / N° Total de módulos planificados) x100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND%	ND%	20%	40%	50%	60%	70%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Mejorar infraestructura de almacén y Taller de mantenimiento					
Objetivo Específico		Reducir los costos asociados a stock innecesario.					
Nombre del Indicador		Índice de Reducción de Stock Obsoleto					
Responsable del Indicador		Jefatura de Seguridad y Logística					
Variables Utilizadas		* Valor inicial de stock obsoleto * Valor actual					
Método de Cálculo		((Valor inicial de stock obsoleto-Valor actual) / valor inicial de stock obsoleto) x100					
Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND%	ND%	30%	45%	50%	60%	80%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Mejorar infraestructura de almacén y Taller de mantenimiento					
Objetivo Específico		Mejorar la infraestructura física del almacén y taller para optimizar condiciones de trabajo.					
Nombre del Indicador		Índice de Satisfacción o Aceptación					
Responsable del Indicador		Gerente General, Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		* N° de respuestas positivas * N° total de respuestas					
Método de Cálculo		(N° de respuestas positivas/N° total de respuestas) x100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND%	ND%	30%	60%	75%	85%	95%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Fomentar una cultura organizacional de mejora continua					
Objetivo Específico		Evaluar y mejorar continuamente el desempeño organizacional a través de auditorías y medición de indicadores.					
Nombre del Indicador		N° de auditorías internas realizadas por año					
Responsable del Indicador		Asistente de RR.HH.					
Variables Utilizadas		N° de auditorías internas realizadas por año					
Método de Cálculo		N° de auditorías internas realizadas por año					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		UNIDAD	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	1	1	1	2	2	3	3

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Fomentar una cultura organizacional de mejora continua					
Objetivo Específico		Aumentar la adopción de iniciativas de innovación					
Nombre del Indicador		Índice de Ejecución de Iniciativas					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		*N° de iniciativas implementadas *Total de iniciativas propuestas					
Método de Cálculo		(N° de iniciativas implementadas/Total de iniciativas propuestas) ×100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND%	ND%	20%	30%	30%	40%	45%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación continua					
Objetivo Específico		Capacitar a todo el personal en nuevas tecnologías y normativas del sector					
Nombre del Indicador		Índice de Ejecución de Capacitaciones					
Responsable del Indicador		Gerencia de Operaciones					
Variables Utilizadas		* N° de capacitaciones realizadas * N° de capacitaciones programadas					
Método de Cálculo		(N° de capacitaciones realizadas/N° de capacitaciones programadas) X100					
Frecuencia de Control		Anual					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	60%	60%	70%	80%	85%	90%	100%

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR							
Objetivo Estratégico		Desarrollar estrategias para el bienestar y la seguridad del personal					
Objetivo Específico		Implementar un programa de bienestar laboral					
Nombre del Indicador		Índice de Aprobación o Conformidad					
Responsable del Indicador		Asistente de RR.HH., Supervisor de Seguridad					
Variables Utilizadas		* N° de respuestas positivas/ * N° total de respuestas					
Método de Cálculo		(N° de respuestas positivas/N° total de respuestas) x100					
Frecuencia de Control		Semestral					
Parámetro de medición		porcentaje	Sentido esperado del Indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros Esperados				
Año	2023	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Valor	ND%	ND%	30%	50%	75%	85%	100%

Anexo 11. Matriz de Sistematización de Entrevistas

Nota metodológica: Para sistematizar la información obtenida en las entrevistas a colaboradores y personal clave, se elaboró la siguiente matriz. Las respuestas fueron sintetizadas estrictamente a partir del contenido de la tesis (capítulos II, III, IV y Anexos)

ID / Cargo entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida	Fuente	Componente estratégico relacionado	Contribución a la competitividad
E1 - Colaboradores	P1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?	El personal está distribuido en Gerencia General, Subgerencia, Gerencia de Operaciones, Jefatura Administrativa y Comercial, Gerencia de Finanzas, Subgerencia de Operaciones, Asistente de RR.HH., Jefatura de Operaciones Tacna, Jefatura de Seguridad y Logística y Jefatura de Operaciones Lima (total 45 colaboradores).	Cap. III - Recursos Humanos / Organigrama (Anexo: MOF).	Organización / Recursos Humanos / Operaciones (FODA)	Permite diseñar intervenciones en capacitación, estructura y procesos para mejorar continuidad operativa y eficiencia.
E1 - Colaboradores	P2. ¿Podría detallar cuáles son las responsabilidades específicas de su puesto y cómo se relacionan con los objetivos generales de su área?	Las responsabilidades están descritas en el Manual de Organización y Funciones (MOF): cada área tiene funciones alineadas a la operatividad y al cumplimiento de objetivos, aunque se identifica necesidad de actualizar estos instrumentos para mayor alineación estratégica.	Cap. III - Recursos Humanos (MOF).	Organización / Recursos Humanos / Operaciones (FODA)	Permite diseñar intervenciones en capacitación, estructura y procesos para mejorar continuidad operativa y eficiencia.
E1 - Colaboradores	P3. ¿Cuáles cree que son las principales	Fortalezas identificadas en la tesis: estructura organizativa	Cap. III - Análisis interno (Fortalezas).	Organización / Recursos	Permite diseñar intervenciones

	fortalezas de su área?	definida, experiencia acumulada del personal y presencia de un Sistema Integral de SST y programas de mantenimiento.		Humanos / Operaciones (FODA)	en capacitación, estructura y procesos para mejorar continuidad operativa y eficiencia.
E1 - Colaboradores	P4. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?	Debilidades: brechas en sucesión de roles, capacitación concentrada solo en operativos, limitaciones en infraestructura de mantenimiento y falta de digitalización/ERP.	Cap. III - Análisis interno (Debilidades).	Organización / Recursos Humanos / Operaciones (FODA)	Permite diseñar intervenciones en capacitación, estructura y procesos para mejorar continuidad operativa y eficiencia.
E1 - Colaboradores	P5. ¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área en el día a día, y de qué manera afectan la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos?	Desafíos: infraestructura vial deficiente, flota con antigüedad, coordinación de suministros y ausencia de sistemas integrados que afectan tiempos y eficiencia operativa.	Cap. II - Descripción del problema; Cap. III - Análisis operativo.	Organización / Recursos Humanos / Operaciones (FODA)	Permite diseñar intervenciones en capacitación, estructura y procesos para mejorar continuidad operativa y eficiencia.
E1 - Colaboradores	P6. ¿En qué áreas o aspectos considera usted que la empresa podría mejorar para aumentar su rendimiento y ser más competitiva?	Mejoras sugeridas: digitalización de procesos, implementación de ERP/telemetría, renovación de flota, capacitación amplia y mejora de infraestructura interna (almacén y taller).	Cap. IV - Propuesta estratégica / Recomendaciones.	Organización / Recursos Humanos / Operaciones (FODA)	Permite diseñar intervenciones en capacitación, estructura y procesos para mejorar continuidad operativa y eficiencia.

E2 - Gerente de Finanzas	P1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?	Gerente de Finanzas: responsable de la gestión financiera, control de informes y coordinación con contador externo para declaraciones y balances ante SUNAT.	Cap. III - Finanzas y contabilidad.	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P2. ¿Podría detallar responsabilidades específicas y relación con objetivos del área?	El área administra liquidez, reporta al Gerente General y monitorea indicadores financieros que soportan la toma de decisiones estratégicas.	Cap. III - Finanzas y contabilidad.	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de su área?	Gestión adecuada de liquidez y relaciones con instituciones financieras que facilitan leasing para la adquisición de unidades.	Cap. III - Finanzas (Fortalezas).	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P4. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades de su área?	Caída en indicadores financieros (ROA y ROE) y reducción de márgenes por mayores costos financieros en periodos recientes.	Cap. III - Análisis financiero / Balance (Anexo 7).	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y

					disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P5. ¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrenta su área?	Altos costos financieros por créditos y leasing, y necesidad de optimizar estructura de costos para recuperar rentabilidad.	Cap. III - Análisis financiero.	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P6. ¿En qué áreas la empresa podría mejorar para aumentar rendimiento y competitividad?	Optimizar estructura de costos, controlar gastos financieros y planificar inversión para modernización de flota con alternativas de financiamiento.	Cap. IV - Propuesta financiera / BSC.	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P7. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la empresa?	Instituciones financieras: ScotiaBank y Banco de Crédito del Perú (BCP); uso de leasing para camiones y remolques.	Cap. III - Finanzas / Anexo 7.	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener modernización y disponibilidad operativa.
E2 - Gerente de Finanzas	P8. ¿La empresa realiza inversiones regulares en renovación de flota, tecnología o	Se ha implementado estrategia de renovación de flota; adquisiciones recientes (3 remolcadores Mercedes-Benz 2023 y 5	Cap. IV - Estrategia de renovación de flota; sección de inversiones.	Finanzas (FODA / BSC)	Mejorar capacidad de inversión y optimizar costos financieros para sostener

	infraestructuras? ¿Cómo se financian?	semirremolques 2022–2023) financiadas mediante leasing.			modernización y disponibilidad operativa.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?	Jefe Administrativo y Comercial: gestiona funciones administrativas, comerciales y colabora con RRHH en procesos operativos.	Cap. III - Recursos Humanos / Jefatura Administrativa y Comercial.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P2. ¿Responsabilidades específicas y relación con objetivos del área?	Encargado de gestión documental, atención al cliente, propuestas comerciales y coordinación con operaciones para cumplimiento de servicios.	Cap. III - Gestión administrativa y comercial.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P3. ¿Fortalezas del área?	Capacidad para implementar mejoras administrativas y enfoque en digitalización propuesta; estructura definida para atención comercial.	Cap. IV - Propuestas estratégicas (digitalización).	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P4. ¿Debilidades del área?	Falta de digitalización completa, ausencia de programas formales de fidelización y procesos de	Cap. III - Análisis interno / Comercial.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y

		atención poco estandarizados.			generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P5. ¿Desafíos y obstáculos diarios?	Gestión documental manual, tiempos de respuesta, y falta de canales digitales robustos que limiten la atención al cliente.	Cap. III - Procesos administrativos.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P6. ¿Áreas para mejorar para aumentar rendimiento y competitividad?	Implementar CRM, encuestas de satisfacción, estandarizar cotizaciones y digitalizar procesos para reducir tiempos.	Cap. IV - Digitalización y gestión documental.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P7. ¿Cómo se identifican y segmentan los diferentes grupos de clientes?	No se evidencia un proceso formal de segmentación en la tesis; se recomienda implementar segmentación por sectores (minería, agro).	Cap. IV - Recomendaciones comerciales.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P8. ¿Existen programas de lealtad o incentivos?	No se registran programas formales; la tesis propone fortalecer posicionamiento y estrategias de fidelización.	Cap. IV - Estrategias comerciales.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar

					retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P9. ¿Cuáles son las tarifas y cómo se calculan los costos?	Las tarifas se establecen por tipo de carga, destino y modalidad; hay procedimientos de cotización que documentan términos y condiciones.	Cap. III - Procedimientos comerciales / Diagrama de flujo.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P10. ¿Se realizan encuestas de satisfacción?	No se evidencian encuestas sistemáticas; el BSC propone indicadores para medir tiempos de entrega y percepción del cliente.	Cap. IV - BSC / Indicadores cliente.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P11. ¿La estructura facilita la fluidez de operaciones y comunicación?	Existe una estructura jerárquica definida, pero se requiere actualización de MOF y procesos para mejorar la fluidez.	Cap. III - Organigrama y análisis organizacional.	Comercial / Administración (FODA / Estrategias)	Mejorar canales de atención y fidelización para aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E3 - Jefe Administrativo y Comercial	P12. ¿Se fomenta ambiente de trabajo positivo?	Se promueven políticas internas, pero no hay medidas sistemáticas para	Cap. III - Recursos Humanos / Recomendaciones.	Comercial / Administración	Mejorar canales de atención y fidelización para

		evaluar clima; se recomienda implementar programas de bienestar.		(FODA / Estrategias)	aumentar retención y generar relaciones comerciales a largo plazo.
E4 - Gerente de Operaciones	P1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?	Gerente de Operaciones: responsable de la gestión logística, planificación de rutas, disponibilidad de flota y cumplimiento de tiempos de entrega.	Cap. III - Descripción de funciones operativas.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P2. ¿Responsabilidades específicas y relación con objetivos?	Supervisa planificación de rutas, mantenimiento operativo, coordinación con comerciales y cumplimiento de indicadores de servicio.	Cap. III - Operaciones / MOF.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P3. ¿Fortalezas del área?	Estrategia de renovación de flota y plan anual de mantenimiento que favorecen la disponibilidad operativa.	Cap. IV - Estrategia de flota y Anexo 5 (Mantenimiento).	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P4. ¿Debilidades del área?	Falta de un sistema de información integrado (ERP), flota con antigüedad y deficiencias en coordinación interna.	Cap. III - Sistemas de información y Análisis (Debilidades).	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P5. ¿Desafíos y obstáculos diarios?	Carreteras en mal estado, congestión en rutas comerciales, costos de combustible y tiempos de	Cap. II - Descripción del problema; Cap. III - Operaciones.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y

		entrega que impactan el servicio.			satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P6. ¿En qué aspectos la empresa podría mejorar?	Implementar telemetría/monitorización en tiempo real, optimizar rutas y modernizar flota para reducir tiempos y costos.	Cap. IV - Recomendaciones operativas; Anexo 9 (Plataforma GPS).	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P7. ¿Cómo describiría a la organización?	Estructura jerárquica con roles definidos pero con brechas en sucesión y necesidad de actualización de procedimientos.	Cap. III - Organigrama y análisis organizacional.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P8. ¿Por qué deberían elegir la empresa y no otra?	Por su enfoque en seguridad (SST), mantenimiento preventivo, renovación de flota y reputación de confiabilidad en servicios especializados.	Cap. III - Fortalezas y Cap. IV - Estrategias.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P9. ¿La estructura facilita la fluidez y comunicación?	Está definida pero requiere mejoras en digitalización y procedimientos para agilizar comunicación entre áreas.	Cap. III - Organigrama / Recomendaciones.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P10. ¿Se fomenta un ambiente de trabajo positivo?	Existe un reglamento y políticas internas; sin embargo, faltan mecanismos formales para medir y mejorar el clima laboral.	Cap. III - Recursos Humanos.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P11. ¿Cuál es el propósito principal de la empresa?	Ofrecer servicios de transporte de carga seguros, eficientes y sostenibles,	Cap. I - Introducción / Propósito institucional.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar

		atendiendo sectores estratégicos como minería y agroindustria.			disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P12. ¿Quiénes son los principales competidores?	Competidores locales atomizados y grandes multinacionales con mayor capacidad operativa y acceso a tecnologías avanzadas.	Cap. II - Descripción del problema (competencia).	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P13. ¿Cabe la posibilidad de que competidores quiten cartera de clientes?	Sí; la falta de modernización y servicios digitales puede facilitar la pérdida de clientes ante competidores más eficientes.	Cap. III - Análisis competitivo.	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.
E4 - Gerente de Operaciones	P14. ¿Qué diferencia a la empresa de otras?	Sistema SST, programas de mantenimiento, reciente renovación parcial de flota y enfoque en seguridad y cumplimiento normativo.	Cap. III - Fortalezas / Anexos (Mantenimiento, SST).	Operaciones / Competitividad / BSC	Reducir tiempos y costos, mejorar disponibilidad y satisfacción del cliente.