



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA
CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE, TRUJILLO
2020”

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autora:

Yadira Yaquelin Bailon Romero

Asesora:

Ing. Betty Lizby Suárez Torres

<https://orcid.org/0000-0002-7064-8043>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

| | | |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Jurado 1 Presidente(a) | CESIA ELIZABETH BOÑÓN SILVA | 40222757 |
| | Nombre y Apellidos | Nº DNI |

| | | |
|----------|--------------------------------|-----------------|
| Jurado 2 | JORGE LUIS ALFARO ROSAS | 18127518 |
| | Nombre y Apellidos | Nº DNI |

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------------|
| Jurado 3 | ROCIO DEL PILAR CAPUÑAY PUYEN | 42836141 |
| | Nombre y Apellidos | Nº DNI |

DEDICATORIA

A mis padres que siempre me apoyan incondicionalmente, me aconsejan para superarme y ser mejor en este camino y arduo de la vida. Gracias por inculcarme valores que hoy en día me ayudan mucho en el desarrollo personal como educativo, gracias por el esfuerzo que cada uno hizo, ahora lograron regalarme la mejor herencia, el contar con una carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estar en este mundo, por permitirme disfrutar de mi familia, que gracias a su cariño, amor, paciencia y apoyo cumplí en el desarrollo de este trabajo.

Gracias a mi asesora, que con su ayuda, conocimientos y paciencia me ayudo a concluir satisfactoriamente mi tesis

Tabla de contenido

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| JURADO CALIFICADOR | 1 |
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 3 |
| TABLA DE CONTENIDO | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 7 |
| RESUMEN | 8 |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1.1. Realidad problemática | 9 |
| 1.2. Formulación del problema | 25 |
| 1.3. Objetivos | 25 |
| 1.4. Hipótesis | 25 |
| CAPÍTULO II: METODOLOGÍA | 26 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS | 30 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 39 |
| REFERENCIAS | 44 |
| ANEXOS | 49 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1 MatriZ FODA de la empresa de transporte de carga en Trujillo 2020 | 32 |
| Tabla 2 Estrategias actuales de una empresa de Transporte | 32 |
| Tabla 3 Relación entre las estrategias actuales de la empresa y la continuidad..... | 33 |
| Tabla 4 Impacto Económico | 37 |
| Tabla 5 Impacto Social..... | 38 |
| Tabla 6 Impacto Ambiental | 38 |
| Tabla 7 Matriz de operacionalización de variables | 49 |
| Tabla 8 Matriz de consistencia..... | 51 |
| Tabla 9 Matriz de Instrumentos..... | 53 |
| Tabla 10 Correlación entre las dimensiones de estrategias de negocio y continuidad de operaciones | 63 |
| Tabla 11 ¿Con que frecuencia se realiza el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta? | 68 |
| Tabla 12 ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más con su organización..... | 69 |
| Tabla 13 ¿Con que regularidad se cumple la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) dentro de su empresa | 70 |
| Tabla 14 ¿De los tipos de objetivos planteados por su empresa cuáles considera que son más importantes? | 71 |
| Tabla 15 ¿Con que frecuencia se han alcanzado los objetivos estratégicos planteados por la empresa? | 72 |
| Tabla 16 ¿Utiliza su empresa indicadores (EJ. Nivel de servicio, liquidez, Retorno sobre ventas-ROS, etc) para realizar su gestión?..... | 73 |
| Tabla 17 ¿Tiene clara cual es la restricción de su organización también llamada “cuello de botella” y en que area se encuentra..... | 74 |
| Tabla 18 Indicar en que área se encuentra el cuello de botella | 75 |
| Tabla 19 ¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados financieros y negocio obtenidos? .. | 76 |
| Tabla 20 ¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por su organización? | 77 |
| Tabla 21 ¿Está satisfecho con los resultados de las operaciones de su empresa? | 78 |
| Tabla 22 ¿Cuenta su empresa con alguna de las herramientas de análisis estratégicos?..... | 78 |

Tabla 23 ¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actualcabez de la organización?.....**79**

Tabla 24 ¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación de estrategias de negocio para la continuidad de operaciones?.....**80**

Tabla 25 ¿Estaria de acuerdo que una persona fuera del circulo familiar se haga cargo de la empresa?**81**

Tabla 26 Especifique las razones por las cuales un familiar no debe estar a cargo de la empresa..**83**

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organigrama de la empresa de transporte de carga de Trujillo 2020..... | 31 |
| Figura 2 Estrategias propuestas para la empresa de transporte de carga en Trujillo 2022 | 35 |
| Figura 3 Ficha de Observación..... | 62 |
| Figura 4 Validación de Instrumento 1 | 65 |
| Figura 5 Validación de Instrumento 2..... | 66 |
| Figura 6 Validación de Instrumento 3..... | 67 |
| Figura 7 Cumplimiento de la visión empresarial | 68 |
| Figura 8 Identificación con la empresa..... | 69 |
| Figura 9 Gestión Administrativa | 70 |
| Figura 10 Alcance de los objetivos específicos | 72 |
| Figura 11 Indicadores para realizar su gestión | 73 |
| Figura 12 Restricción de su organización | 74 |
| Figura 13 Área de ubicación del cuello de botella | 75 |
| Figura 14 Evaluación de los resultados financieros | 76 |
| Figura 15 Relación entre objetivos, planificación y resultados..... | 77 |
| Figura 16 Satisfacción respecto a los resultados de las operaciones..... | 78 |
| Figura 17 Análisis Estratégico | 79 |
| Figura 18 Perfil de un miembro de la familia como sucesor de la organización | 80 |
| Figura 19 Implementación de estrategias | 81 |
| Figura 20 Persona externa a la familia responsable de la empresa | 82 |
| Figura 21 Motivos para que un familiar no se encargue de la empresa..... | 83 |
| Figura 22 Precio de la gasolina por litro en Perú (Soles) | 86 |
| Figura 23 Precio del Diesel por litro en Perú (Soles) | 86 |
| Figura 24 Logo de la aplicación móvil..... | 91 |
| Figura 25 Interfaz de la aplicación “Flete Seguro” en Play Store | 92 |

RESUMEN

La importancia multisectorial del sector transportes hace sustancial la introducción de los actores gerenciales en el manejo de estrategias para la continuidad de sus operaciones. El objetivo del proyecto es determinar la relación entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte de carga terrestre en Trujillo, 2020. Los objetivos específicos detallan la realización de un análisis situacional de la empresa (matriz FODA e identificación de estrategias empleadas), seguidamente se revisó la correlación entre las variables, posteriormente se incorporan nuevas estrategias pertinentes para la continuidad de operaciones en base a la revisión bibliográfica, finalmente se realizó un análisis del posible impacto de las estrategias propuestas. En cuanto a la metodología propuesta, la investigación se define como Descriptiva, Cuantitativa, Correlacional, Transversal, utilizando instrumentos metodológicos como análisis documental y encuestas dirigidas a una muestra por conveniencia conformada por 5 colaboradores del área de operaciones de la entidad. Los resultados detallan una relación poco significativa entre las variables estudiadas, con un valor de p de Rho de Spearman de 0.133. se concluye que no existe relación entre las variables de estrategias de negocio y continuidad de operaciones, y propone nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Estrategias de negocios, Continuidad de Operaciones, Transporte de carga

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El transporte de carga terrestre es la parte más importante del área de logística de una empresa, ya que dentro de esta se encuentra involucrada la gestión de la cadena de suministro. Es por lo anterior que se ha incrementado la preocupación de los clientes y mercados por la entrega de productos y servicios, que muchas empresas incumplen en tiempo y condiciones. Asimismo, los países cuentan con leyes y normas que velan por los consumidores lo que refuerza aún más la atención por brindar un buen servicio a través de la entrega oportuna de un producto o insumo.

En el contexto actual, la crisis por la pandemia ha suscitado una merma en la productividad del sector transporte en América Latina y el Caribe (ALC) y el mundo en general. Sánchez y Torres (2020), muestran que, como consecuencia de la recesión, el sector del transporte se ha enfrentado a limitaciones financieras y operativas. Las operaciones de transporte turístico decrecieron entre un 90% y 100% en varias partes del mundo. Algunos medios de transporte de mercancías, como los de autopartes, se dieron de baja definitivamente; y los operadores de traslado de productos esenciales han visto caer sus ingresos hasta en un 40% por falta de contratos o por vacaciones. Por otro lado, en el primer trimestre del 2020, el déficit comercial de camiones entre México y Estados Unidos se contrajo en un 26.5%. La crisis generalizada evidencia un impacto directo en la logística mundial y suscita un efecto en cadena negativo en los demás sectores.

En este sentido, el transporte de carga es definido como una parte sumamente importante del proceso logístico en el mercado, pues determina la velocidad de movimiento a lo largo de la cadena, afectan significativamente a los costos logísticos y está sujeto a condiciones externas (Conexión ESAN, 2019). De hecho, de acuerdo con la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), se espera que la demanda de transporte crezca considerablemente en los próximos años, triplicándose en el periodo entre 2015 y 2050. Este aumento notorio de la demanda por transporte de carga se observará especialmente en los países en vías en desarrollo. Además, tanto la población, la producción y la actividad económica comercial han estado correlacionados con la demanda mundial de transporte y seguirán determinando la demanda. La relevancia de este elemento en la logística hace que numerosas empresas contraten a otras especializadas en el desarrollo de todo este proceso, de esta manera, las empresas dedicadas a este rubro cumplen un rol importante en toda cadena de valor.

Por otro lado, en el Cuarto Encuentro de Empresarios de Transporte de Carga, realizado en Colombia, el secretario general de la Comunidad Andina, Jorge Hernando Pedraza, mencionó la importancia de la comunidad andina en la economía mundial y especificó que las cifras para la tendencia en este sector fueron de 7.3 millones de toneladas, mientras que en Perú fue de 1.3 millones. (Gestión, 2019). Evidentemente la nación peruana estuvo comparativamente debajo de sus pares vecinos, esto se puede deber a diversos factores como la implementación de correctas vías terrestres, así como corrupción en los sistemas de fiscalización del sector, lo cierto es que Perú opera deficientemente en este sector.

Adentrándose más en el panorama nacional, Uzuriaga-Ignacio(2020), realiza una investigación que, aunque orientada al transporte urbano de la ciudad de Lima, las características mencionadas tienen alcance total en el sector de transporte en general. El autor afirmó que los transportistas no operan eficientemente en su sector, debido a las restricciones dadas por el gobierno, entre ellas el evitar los grupos humanos numerosos y las medidas de seguridad sanitaria, a pesar de ellos los costos operativos se han mantenido e incluso incrementado por los costes añadidos y un mercado mermado. El gobierno trató

de frenar esta incertidumbre con subsidios, que, sin embargo, no han podido remediar el problema por completo.

Todo el contexto hostil al sector declinó en un descontento nacional peruano de los actores del transporte, así, el Gremio Nacional de transportistas y conductores (GNTC) convocó en marzo del 2021 a un paro nacional indefinido, detallando una serie de problemáticas a las que estuvieron afectos, involucrados primordialmente en la subida de los costes operativos que se tradujeron el alza paulatina del precio del elemento Diésel y los costos por peaje con respecto al eje retráctil de los camiones. Los reclamos de los trabajadores también dilucidaron la paupérrima situación de infraestructura de algunas carreteras del norte peruano como las de Bayóvar y Sechura, que son percibidas como intransitables, y la necesidad por mejoramiento de otras vías importantes como la Panamericana Sur y Carretera Central. Finalmente, los conductores también destacan una competencia desleal del sector en mención por la incursión de empresas extranjeras que son percibidas como privilegiadas por las leyes nacionales. (Gestión, 2021)

Dentro de la región La Libertad, existe también la problemática muy marcada de la pobre infraestructura vial, un elemento que es tendencia en el Perú en general y que no permite el correcto desenvolvimiento de las empresas de transporte, generando vicisitudes que van desde problemas técnicos hasta cierre de operaciones por falta de liquidez. Se requirió con urgencia ampliar la infraestructura vial y contar con sistemas de gestión de tránsito; el dinero necesario para cerrar estas brechas estuvo calculado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) y ascendía a 140 millones de soles en proyectos de infraestructura vial, como puentes modulares culminados al 100% y otros proyectos con un 50% de avance. (Cámara de Comercio de la Liberta, 2020)

Tomando el rubro competitivo, según con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC, 2019), en la región de la Libertad, las empresas autorizadas de transporte de carga general pasaron de 3268 en el 2007 a 7505 en 2018. Ello, por su parte, también significa que la empresa de transportes se desenvuelve en un ambiente bastante competitivo por lo que es necesario adoptar estrategias adecuadas con la situación y el ambiente de la empresa, de manera que pueda seguir operando y lograr los objetivos planteados. Si bien es cierto toda empresa aspira a mantenerse en el rubro, la falta de estrategias es uno de los problemas reiterativos. Precisamente por ello es por lo que al contar con estrategias se puede elaborar una estructura que ejecute un plan de largo plazo que cuide los interés, reputación y actividades que crean valor en la empresa.

En este sentido, la empresa de transporte de carga en Trujillo es una entidad dedicada al transporte de carga por carretera, se encuentra con algunas dificultades en sus operaciones, es por ello por lo que, dada las indagaciones realizadas, se aprecia la inexistencia de fundamentos estratégicos, falta de un tipo de control en la ejecución de los procedimientos, lo cual ha causado un conjunto de deficiencias, incurriendo en el no cumplimiento de objetivos planteados. Así también, no se generan planes de acción, existe una falta de análisis, evaluación y monitoreo de las operaciones, trayendo consigo un mal manejo de los recursos, desgastes de tiempo, aumento de errores y escasa sincronización, motivo por el cual la importancia de la presente investigación, como un aporte para sobrellevar este tipo de inconvenientes en las empresas.

A continuación, se presentarán los antecedentes que se utilizarán como soporte en esta investigación:

Yáñez et añ. (2021), realizaron el estudio “Continuidad de negocio, análisis de la exposición al riesgo de ataques cibernéticos en empresas micro y pequeñas de la región

Atlautla, Ozumba y Amecameca” orientado en ponderar su exposición al riesgo de ataques cibernéticos medido a través de la relación entre la incorporación tecnológica y la implementación de software de seguridad informática, infiriendo en la continuidad de operaciones. La muestra tomada fue de 402 micro y pequeñas empresas de la región mexicana en cuestión. El instrumento metodológico utilizado fue la revisión documentaria. Los resultados que arrojó la investigación mostraron un coeficiente de correlación de Pearson de 0.725 con un nivel de significancia de 0.05; por otro lado, en el análisis descriptivo se obtuvo un porcentaje de 35.30% para empresas que han incorporado el uso de TICS y 20.9% en la implementación de un software de seguridad empresarial, portal de internet, puntos de venta, dispositivos móviles y sistemas administrativos.

La investigación es cuestión tiene relación directa con el proyecto a realizar, ya que establece la importancia de los factores tecnológicos e implementación de softwares empresariales para la estabilidad y continuidad de las operaciones en una empresa.

Majid et al. (2020), en su artículo *“Nexus of institutional pressures, environmentally friendly business strategies and environmental performance”* PARA LA Hazara University, pretendieron encontrar la relación entre las presiones institucionales, las estrategias empresariales respetuosas con el medio ambiente y los resultados ambientales. La investigación toma un enfoque cuantitativo y abarcan una muestra de 382 directorios generales distribuidos en 11 industrias diferentes pakistanés, aplicando instrumentos metodológicos como cuestionarios. Los autores identificaron una influencia positiva en el coeficiente de correlación todas las dimensiones de las estrategias empresariales, comenzando con las estrategias de marketing y la dimensión de prevención de contaminación (0.216) y el cumplimiento de la normativa medioambiental (0.413); las estrategias de producción y la prevención de la contaminación (0, 396), el cumplimiento

de la normativa (0,276), el reciclaje de materiales (0,178) y la reducción de residuos (0,436); la gestión de recursos humanos y reciclaje de materiales (0, 396) y la reducción de residuos (0,178); y las estrategias financieras y la reducción de residuos (0,132).

El escrito guarda relación con el proyecto a realizar dado que entre las dimensiones destacada de influencia positiva de las variables mencionadas, los autores sugirieron que las posibles estrategias tomadas por la empresa deben estar dirigidas a áreas como el marketing, la innovación, el sistema productivo, los recursos humanos, las compras, las ventas y el manejo del tema ambiental, para lograr resultados más eficientes en cuanto a los objetivos planteados, esto incidirá en una continuidad de la competitividad de las empresas y un rendimiento sostenible patente.

Parente-Lvarde y Marcias (2020), en su investigación “Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas”, trataron profundiza en las estrategias de mercadeo en el proceso de expansión internacional para encontrar la existencia de una relación entre las variables mencionada.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un análisis de 70 pymes colombianas con operaciones internacionales. El análisis arrojó cifras exiguas del coeficiente de correlación entre el desempeño exportador y las dimensiones de precio (0.081), de producto (-0-10) y de promoción (0.095) de las variables de estrategias. Las conclusiones describieron que no existía una relación entre la orientación estratégica al mercado y el desempeño exportador de las empresas. Por otro lado, el doctor sugirió que se deben realizar más estudios en este tema pues se omite información importante. Debido al carácter transversal de la misma y sus sesgos por enfocar su perspectiva a ton solo el exportador.

La relación que guarda este antecedente con el proyecto reside en el análisis de los factores que se exponen como influyentes en la conclusión de los autores, sobre todo la heterogeneidad de condiciones a las que se enfrentan las empresas, no existiendo una sola forma de lograr un buen desempeño, por lo tanto, debe existir un conocimiento profundo de las circunstancias en las que se desenvuelven cada sector; por otro lado, el conocimiento de los factores internos también se torna como esencial.

Araujo y Álvarez (2019), en su escrito “Propuesta de un Plan de Continuidad del negocio para una entidad pública del Ecuador”, publicado por la Universidad técnica de Ambato, Ecuador, desarrollaron una pequeña propuesta de un plan de continuidad de negocios para los sistemas informáticos de una entidad pública. La investigación fue de enfoque mixto con realización de encuestas a la muestra por conveniencia, constituida por 8 trabajadores representativos de las diferentes áreas, así se pretende determinar los procesos críticos que afectarán el funcionamiento y la comunicación de una organización. Los resultados estadísticos muestran un valor de chi – cuadrado de 20.27, un nivel de significancia de 0.05 y 7 grados de libertad para 56 observaciones estimadas, Los autores concluyeron en la pertinencia de la aplicación del plan de continuidad, siendo necesario contar con estándares y proyectos de medición que ayuden a identificar la posición de la empresa para lograr una buena disposición ante desastres, esto mediante la implementación de una Dirección de Operaciones de Innovación Tecnológica y Seguridad Informática que se encarguen de diferentes aspectos como la seguridad, desarrollo de soluciones del ámbito, control y monitoreo de las diversas actividades.

La investigación aporta aspectos importantes acerca de las áreas y actividades que se deben desarrollar en una empresa para la continuidad de sus operaciones, destacando la importancia del proyecto de medición de indicadores e implementación del factor

tecnológico; por otro lado, certifica lineamientos para desarrollar confianza en las capacidades de reacción y fortalecimiento y experiencias de los equipos de trabajo.

En el ámbito nacional, Mendivel et al. (2020), realizó un artículo titulado. “Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo”, planteando la medición de la relación entre las variables en cuestión. Para ellos se valió de instrumentos metodológicos como cuestionarios aplicados a la muestra representativa de 20 trabajadores administrativos de dicha institución, esta investigación tuvo enfoque cuantitativo y de nivel correlacional. Las cifras del análisis estadístico describen un coeficiente de correlación con método de Ro de Spearman positivo entre la variable de gestión administrativa y las dimensiones de gestión de desempeño (0.616), clima organizacional (0.710) y Selección de personal (0.726). Conclusivamente se determina una efectiva correlación positiva entre una y otra variable.

El antecedente tiene relación con el proyecto dada la sugerencia del auto que cataloga como importante el proceso de captación del personal, no incorporándola como simple tarea del área de recursos humanos, sino instando su implementación como estrategia en las instituciones para contar con empleados.

Gómez, (2021), realiza un trabajo titulado “El impacto de las Estrategias de Competitividad de las Exportaciones del Jengibre, peruano, periodo 2015-220” para optar por el título profesional de Licenciada de Negocios Internacionales, en el cual llevo a cabo un estudio para explicar el impacto de las Estrategias de competitividad en las exportaciones que tuvo el jengibre peruano dentro del periodo mencionado. La investigación tuvo enfoque cuantitativo y de corte longitudinal, en el que se analizaron las dimensiones como estrategias de precio, estrategia de diferenciación y estrategia de

posicionamiento. Las cifras destacadas del estudio mostraron un coeficiente de determinación positivo entre el periodo determinado y el valor FOB del producto en los mercados de Estados Unidos (0.0867) y China (0.5745); el valor FOB del sector agrario en general (0.9871); el valor del FOB de la exportación definitiva de la subpartida nacional (0.6674); el volumen de exportación definitiva de la subpartida nacional (0.7); y el precio de exportación del producto (0.0007). Llegando a la conclusión que existe una influencia positiva y significativa entre una y otra variable.

La relación que guarda este antecedente con el proyecto radica en el hecho de que la productividad del jengibre tuvo una influencia positiva potenciada por una tendencia favorable en factores que se tocaron en el presente escrito, descritos en una diferenciación más efectiva del producto, su posicionamiento y precios.

Marro (2019), también desarrolló un estudio denominado “Estrategias competitivas y calidad de servicio del área logística de la agencia de carga JS Perú Cargo S.A.C. Magdalena 2018” para optar por el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales, tuvo como objetivo establecer la relación entre estrategias competitivas y calidad de servicio de dicha organización. El trabajo llevó una metodología de enfoque cuantitativo – no experimental, de nivel descriptivo – correlacional con instrumentos metodológicos como los cuestionarios aplicados a una muestra representativa de treinta organizaciones, entre importadoras y exportadoras de la ciudad de Lima Metropolitana. Dentro del análisis estadístico de correlación con método de Ro de Spearman, se observa que el coeficiente toma valor positivo y significativo entre la variable de calidad de servicio y las variables de estrategias competitivas (0,964), su dimensión liderazgo en costos (0.846), dimensión de diferenciación (0,846) y dimensión de segmentación (0.603). El autor concluyó que efectivamente existe relación entre las variables mencionadas.

Este antecedente aporta conceptos necesarios para entablar la relación de las estrategias con la segunda variable en estudio que es Continuidad de las empresas, radicados esencialmente en las dimensiones mencionadas.

Vargas y Velázquez (2021), en su tesis “Implementación de un sistema de gestión de continuidad de negocio basado en la ISO 22301 para la recuperación de las operaciones en MYPES del rubro de consultoría y desarrollo de software en la ciudad de Lima, Perú”, realizaron la propuesta de un sistema enfocada en salvaguardar la continuidad de las operaciones de estas empresas, simplificando sus esfuerzos con reducción en los tiempos de recuperación. La investigación es de tipo preexperimental con enfoque cuantitativo. Los resultados verificaron el cumplimiento de las expectativas en el proceso de soporte y mantenimiento de sistemas informáticos, del MTD (MAXIMUN TOLERABLE TIME) con 180 minutos, más no del RTO (recuperation tolerable time) con 60 minutos; en el proceso de hosting y respaldo en nube, se cumplieron con las expectativas del MTD con 240 minutos mas no del RTO con 120 minutos; para el riesgo de indisponibilidad del personal por enfermedades, se cumplieron con las expectativas del MTD con 120 minutos mas no del RTO con 480 minutos. Las conclusiones de la investigación denotan una influencia positiva de las implementaciones hechas a las MYPES, simplificando los esfuerzos ejercidos en sus operaciones, adicionalmente la reducción de los tiempos de recuperación.

La relación del antecedente de estudio radica en el correcto funcionamiento de las estrategias propuestas, traduciéndose en una mejora del 324% con respecto al escenario anterior de la empresa estudiada, además se incorpora la importancia de la gestión tecnológica mediante el desarrollo del área y de softwares especializados en las entidades.

Así también, a nivel local, Rodríguez (2019), desarrolló la investigación “Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019” para optar por el grado de Maestra en Administración de Negocios – MBA, en la que determinó si los factores de éxito empresarial de liderazgo, formación del sucesor, habilidades, actitudes y tecnología son influyentes en la sucesión y continuidad de las empresas familiares. El estudio se realizó tanto a un grupo muestral por conveniencia de 51 empresas familiares del sector textil en el distrito de Trujillo, como a especialistas en el tema de la profesionalización. La investigación fue de enfoque descriptivo – correlativo – transversal. Los datos recolectados se obtuvieron a través de cuestionarios dirigidos al sucesor. Los resultados obtenidos del análisis muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman positivo y significativa de la variable sucesión y continuidad y las dimensiones de la variable factores de éxito (0.743): Liderazgo (0.568), formación del sucesor (0.549), habilidades y actitudes (0.454), y tecnología (0.684). El autor concluye una efectiva relación entre las variables de estudio.

La relación de este antecedente radica en el estudio de las cualidades presentes en la sucesión del representante de una empresa, entre ellas el liderazgo y la formación de sucesor; influyentes en la continuidad de las empresas como factores de éxito empresarial

Malca (2018), en su trabajo “Estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo TRANSPESA, Trujillo”, para optar por el grado académico de Maestro en Administración y Marketing, buscó proponer una estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión de la empresa en cuestión. El trabajo tuvo un enfoque metodológico mixto y de diseño proyectivo – propositivo con instrumento como encuestas aplicadas a 5 Gerentes de la empresa y 11 de los jefes y colaboradores de las distintas áreas. Los resultados

obtenidos muestran que los sujetos de estudio muestran una percepción positiva en cuanto a la actual gestión de la empresa (60.5%), por otro lado, el área de operaciones se posiciona como la que mayor atención necesita (98.2%); seguida por el área monitoreo, GPS y seguridad (75.8%); y el área de mantenimiento, neumáticos y combustible (61.4%); por otro lado, las área en la que se mostró una percepción negativa en cuanto al desempeño fueron seguridad y salud ocupacional (40%) así como las de Contabilidad y RRHH (21.2%).

El antecedente incide en el proyecto al indicar la importancia de mantener una gestión de los indicadores, dado que estas influyen mucho en el éxito de las operaciones de una empresa de transportes, creando áreas especializadas y potenciando las ya habidas para no entrar en terreno ineficiente, buscando más oportunidades de mejora en los diferentes procesos.

Finalmente, Chambergo y Torres, (2021), en su estudio titulado " Propuesta de un plan de gestión basado en el ISO 22301 para la continuidad del negocio en la empresa grupo San Antonio, Chiclayo 2019", para optar por el título profesional de Ingeniero Tele informático, enfocan sus esfuerzos en el reconocimiento del Departamento de sistemas e Informática como eje fundamental en el sistema estratégico y su involucramiento en los demás departamentos del sector, para ello elaboran una propuesta de un plan de gestión de continuidad del negocio en la empresa en mención. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo y de tipo no experimental, sustentado en la utilización de cuestionarios y entrevistas a 95 empleados de la entidad, y revisión documentaria pertinente. Los resultados del proyecto mostraron que el 60% de los trabajadores tenían un nivel medio de conocimiento sobre un plan de gestión de continuidad de negocio, el 22.1% mostraban un nivel bajo y, por último, el 17.9% mostraban un nivel alto. El estudio

concluyó con la implementación de la propuesta para ayudar a optimizar los procesos realizados y minimizando las pérdidas ante una eventualidad negativa y sus consecuencias respectivas, con la optimización de los tiempos de recuperación objetivos.

La presente investigación se sustenta con las siguientes bases teóricas.

Las estrategias empresariales son aquellas decisiones que se centran en establecer una ventaja competitiva sobre sus contendientes, dentro de un sector, segmento o mercado específico. Se puede deducir que estas son determinantes en las empresas para que un negocio se establezca dentro del mercado (Carrión, 2017). Estas incorporan planes o métodos en la funcionalidad de sus operaciones comerciales, en este sentido, las estrategias buscan aprovechar las fortalezas de la empresa a fin de conseguir una ventaja competitiva, manteniendo un balance en todos los niveles de la organización y evitando posibles conflictos cuando esta se encuentre en marcha, justamente por ello se hace necesario el uso pertinentes de instrumentos de medición e indicadores que puedan dar muestra precisa de los avances acaecidos por la incorporación de las propuestas. (García, 2018). Las estrategias son aplicables en empresas que no tienen claro sus objetivos, por lo cual, si se ejecutan, se notará la diferencia de la entidad frente a la competencia.

Prieto (2011), le da un enfoque conceptual situándola como una técnica gerencial que dota a la organización de proactividad en la formación de su futuro, todo esto se configura como un proceso participativo que tiene como finalidad tomar acciones adecuadas para el beneficio común de todos involucrados dentro de la organización en el largo plazo, por lo que se relaciona con la visión y continuidad de la empresa. Dentro de esta perspectiva, Tapia (2011), menciona que, sobre el argumento de una misión y visión correctamente establecidos, las organizaciones tienden a diseñar actividades encaminadas a cumplir objetivos dados, así, para el correcto funcionamiento de una estrategia de negocio es

necesaria una planificación definida como la manifestación de un proceso de toma de decisiones, sea para un nuevo negocio o uno ya existente, analizando y evaluando la implantación, madurez de las operaciones, rentabilidad, riesgos y creación de valor.

Por último, la concepción que tiene Sánchez (2018), acerca de las estrategias organizacionales que presenta una entidad, incita a considerar a la gestión de los recursos humanos como un constituyente de gran trascendencia para empresa, su visión orientada a asegurar las condiciones y procesos de identificación personal, resulta tener un fuerte impacto en la competitividad y el éxito de la compañía.

En cuanto a la variable continuidad de negocio, Nieto (2014), explica que este concepto denota la facultad de anteponerse a eventos negativos con un impacto perjudicial a la empresa, esto incluye situaciones de toda índole que van desde un virus informático hasta desastres naturales. Por ejemplo, Morales (2014), dado que muchas empresas están expuestas a ataques, ya sea por factores internos que se presenten en la organización, fallo del sistema o errores humanos que afectan su continuidad laboral, pone a disposición las siguientes cifras respaldadas en un estudio realizado el mismo año por el Disaster Recovery Institute (DRI): El 90% de las entidades con mermas sustanciales de la data manejada quiebra en el plazo de tres años, por otro lado, el 40% de aquellas que padecen un desastre no retorna a sus actividades nunca, y el 60% cierra en un lapso de tres años. De esta manera, la distinción conceptual del término gira entorno a saber sobrellevar las dificultades que se presentan en el ambiente de una empresa y así evitar las pérdidas porcentuales, las cuales generen el quiebre en un plazo determinado.

Navarrete y Sansores (2011), hicieron una revisión documentaria para detallar los factores que precipitan la mortalidad de una empresa, en tal sentido, la continuidad de las empresas depende mucho de factores económicos y la utilidad que esta pueda generar. Derivado de

este apartado se precisan varios puntos a optimizar si se desea la permanencia en el mercado, entre ellos destacan la necesidad de un plan de negocios, cuestiones referentes al capital disponible, y la adecuada habilidad gerencial en los primeros años, que suelen ser el lapso donde las empresas desaparecen. La satisfacción y eficiencia en cuanto a estos puntos son inherente en la supervivencia de operaciones.

Dentro de las dimensiones que sustentan la variable de continuidad, se incorpora la gestión familiar, en este sentido, las empresas familiares plantean una visión a futuro que permite convenir la transición a la siguiente generación, la continuidad de una empresa demanda que los sueños propios de las múltiples generaciones se entrelacen hasta transformarse en un sueño combinado y compartido (Lansberg, 2000). Precisamente entrelazar los sueños personales de cada una de las generaciones involucradas en la empresa familiar garantiza crear un sueño en conjunto, lo que conlleva que todos tengan objetivos en común y así se asegure la continuidad de la empresa familiar en el tiempo. Sin embargo, las empresas tienen conflictos a lo largo de su continuidad, por ello es necesario que estén dispuestas al cambio, esto a raíz del ciclo de vida organizativo o por el entorno donde se encuentran. En cuanto a la empresa familiar, al ser un caso especial, existen otras motivaciones que provienen de la inclusión del sistema familiar dentro del empresarial, ello genera dilemas en busca del equilibrio entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia (Masson-Guerra, 2006). El hecho de articular de manera coherente tanto los deseos como las motivaciones de la empresa y la familia en busca de un equilibrio, garantizará en cierta forma que el proceso de sucesión se lleve de la mejor manera posible y de esta manera la continuidad de las empresas en el tiempo.

A continuación, se describirá la sustentación del presente escrito en cuanto a su justificación.

Dada la importancia del sector transportes en el sistema logístico de las diferentes empresas que se desenvuelven en contexto económico, así como el palpable aporte de este en el erario nacional, resulta imperante la necesidad de introducir a los propietarios de empresas de transportes en el conocimiento sobre estrategias de negocios eficientes que puedan mejorar la productividad de las mismas y evitar el cierre de sus operaciones, sobre todo en un contexto tan agreste que ha precedido la recesión por la pandemia del COVID-19, teniendo una afección de alcance internacional como lo menciona Sánchez y Torres (2020), en donde, entre el 2019 y 2020, los volúmenes de transporte en todas sus formas mermaron importantemente a consecuencia de las medidas de restricción promulgadas por los regímenes de turno.

Añadido a lo anterior, se debe tener en cuenta que este sector se ha caracterizado tradicionalmente con una competitividad creciente que no da margen de equivocación para la continuidad de operaciones (OCDE, 2019). Siendo así, se debe optar por explorar nuevas prácticas de negocio que no permitan el estancamiento y, por el contrario, residir en la constante innovación (Sánchez, 2018), esto denota una ineludible necesidad por incorporar estrategias de negocios para la continuidad de sus actividades, tal como lo describe García (2018), quien indica que las estrategias buscan aprovechar las fortalezas de una empresa para generar ventaja competitiva. Las razones expuestas argumentan la necesidad de corroborar la hipótesis propuesta en la presente investigación y contribuir con nuevos elementos teóricos referente al motivo de estudio, esto incluye identificar elementos negativos que puedan mermar la competitividad de las empresas en el sector.

Con este proyecto se procura sentar un precedente sobre el tema en cuestión y contribuir con literatura eficiente en próximos trabajos realizados en relación con las variables escogidas.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa del Sector Transporte de Carga Terrestre en Trujillo 2020?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte de carga terrestre en Trujillo, 2020.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Evaluar la relación de las estrategias de negocios y la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes.
- Proponer estrategias de negocio para la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes.
- Evaluar el impacto económico, social, y ambiental de la aplicación de las estrategias de negocios en la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes.

1.4. Hipótesis

Existe relación significativa entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

2.1.1. Según su propósito

El tipo de investigación según su propósito para el presente estudio fue aplicada, dado que se utilizan conceptos estudiados para dar respuesta a la pregunta de investigación, la misma que tiene implicancias prácticas en una organización. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.1.2. Según su profundidad

El tipo de investigación, según su profundidad, es de tipo Descriptiva, ya que el objetivo principal es determinar las estrategias de negocio que aplica la empresa para mantener la continuidad de las operaciones, y, por otro lado, ha sido Correlacional, dado que esta investigación se enfocó a evaluar la relación entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de la empresa (Hernández et al., 2014).

2.1.3. Según la naturaleza de datos

El tipo de investigación según la naturaleza de datos para el presente estudio es de tipo mixta, debido a que se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos con preguntas cerradas y una pregunta abierta, que fue procesado empleando la estadística inferencial y descriptiva a través del análisis de estos (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018).

2.1.4. Según la manipulación de variables

El tipo de investigación según la manipulación de variables para el presente estudio es No experimental, dado que no se manipularon ninguna de las variables, por el contrario, únicamente se observaron en su estado natural para luego determinar la relación entre ellas (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018).

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población

Como población de estudio, se tomó a la totalidad de áreas existentes de una empresa de transporte de carga en Trujillo, los que integran la totalidad de trabajadores de esta: 7 personas.

Muestra

El área de estudio es la de operaciones, la cual está constituida por 5 colaboradores (muestreo no probabilístico por conveniencia).

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica de recolección tiene como finalidad la obtención de información que permita un adecuado análisis (Hernández et al., 2014); a efectos de determinar la relación entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de empresas del sector transporte de carga terrestre. En ese sentido se emplearon las siguiente técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- La **observación** es un método eficaz, para obtener datos reales, ya que consta en recolectar información mediante una percepción intencionada y selectiva, de un determinado objeto de estudio, para ello se debe tener en cuenta las actitudes, manifestaciones que varíen en el mismo escenario (Hernández et al., 2014). Asimismo, se empleó como instrumento la guía de observación.

- También se empleó la técnica de la **encuesta**, de la cual se obtuvo información con respecto a la opinión de los colaboradores clave de la empresa (Hernández et al., 2014), a través del instrumento cuestionario, este estuvo conformado por 15 ítems, 14 de ellos en escala ordinal y dicotómica, mientras que una pregunta fue abierta. El análisis de la confiabilidad del instrumento (**Anexo 8**) arrojó un coeficiente de 0.914, es decir que este se configura como consistente y adecuado para el estudio, con una confiabilidad del 91.4%. Dicho instrumento también fue validado mediante un juicio de expertos (**Anexo 9**).

2.4. Procedimientos

Como primer paso, se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa de transporte de carga, sobre coordinaciones previas para el desarrollo de la investigación en la organización en mención. Con el permiso concedido, se elaboraron los instrumentos de recolección de datos y desarrolló el proyecto de investigación, estableciendo las directrices y la consistencia de este, por lo que se empleó como técnica de recolección: la encuesta, al mediante su instrumento: un cuestionario validado para conocer las estrategias de negocio empleadas por la empresa.

Luego de aplicar el cuestionario, se analizó la situación actual en la empresa respecto a ambas variables de estudio. En ese sentido, posteriormente, se determinó las relaciones entre las dimensiones de la variable estrategias de negocio con la variable continuidad de las operaciones, encontrándose que no existe relación entre las estrategias de negocio aplicadas en el año 2020, y la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte de carga.

Los datos fueron procesados y tabulados a través del programa Microsoft Excel, para la presentación de tablas y figuras en el análisis de datos, mediante la estadística descriptiva. Asimismo, se evaluó cada uno de los objetivos específicos, respecto a las correlaciones, mediante la estadística inferencial, aplicando el estadístico paramétrico R de Pearson, dado que, en la evaluación de normalidad se obtuvo que los datos presentaron una distribución normal.

2.5. Aspectos éticos

En la presente investigación se respetó la confidencialidad de los resultados obtenidos durante toda la ejecución del desarrollo del estudio, asimismo mantuvo en reserva los datos de los participantes, siendo únicamente utilizada para brindar la información de la empresa. Además, se realizó una declaración de la veracidad de los datos, referente a los estudios que se hacen mención en la investigación. También, se citó cada uno de los autores y referencias empleadas en el presente estudio, respetando la propiedad intelectual y derecho de autoría de estos.

Por último, se toma en cuenta el código de ética del colegio de ingenieros (2018), específicamente en el artículo 19, donde se instituye que el ingeniero debe tener un proceder diligente con respecto a la autorización de documentación y trabajos, destacando en su idoneidad y seguridad. Por otro lado, en el artículo 29 se especifica que el accionar del ingeniero debe ser orientado a no perturbar la salud y paz de la sociedad.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Diagnostico situacional de la empresa.

La empresa de transporte de carga, considerada en la presente investigación, inició sus actividades el 16 de diciembre del 2015 y se encuentra activa hasta la fecha. Dentro de sus operaciones económicas se encuentran el transporte de carga por carretera, y en forma secundaria, la construcción de edificios, actividades de arquitectura e ingeniería y consultoría técnica. Esta es una empresa peruana de servicio de transporte y operador logístico de carga que opera a nivel local, regional y nacional, a todo destino requerido. Actualmente cuenta con 2 unidades automovilísticas para la realización de sus labores.

La empresa sustenta sus actividades en las siguientes dimensiones:

Misión: Ofrecer a nuestros consumidores soluciones logísticas eficientes con la finalidad de optimizar su cadena de abastecimiento.

Visión: Ser concebidos como socios logísticos de nuestros consumidores por nuestra capacidad para ofrecer un servicio de calidad.

Objetivos: Compromiso total hacia satisfacer las expectativas de los consumidores.

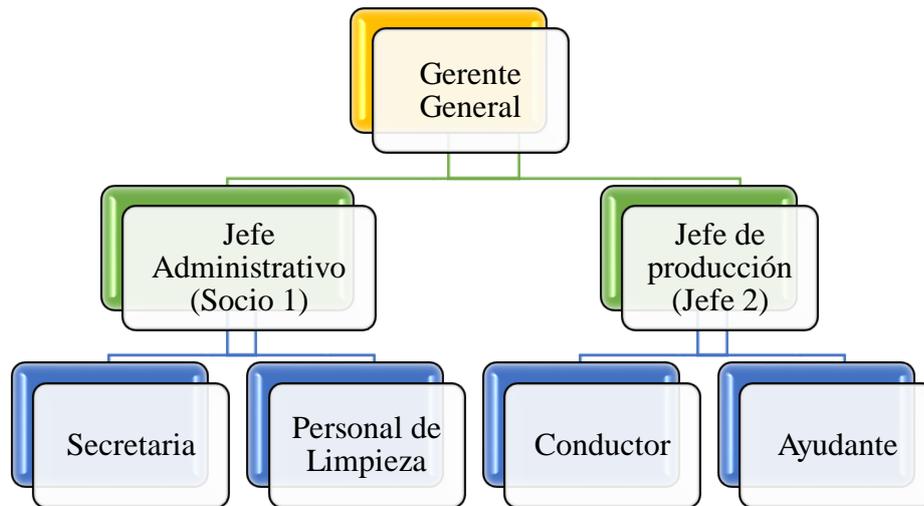
Observación y mejora continua de las acciones que toma la empresa en la satisfacción del consumidor, para obtener procesos más eficientes.

Colaboración comunitaria de los empleados de la empresa, orientada totalmente hacia la satisfacción del consumidor.

Valores: Integridad, Compromiso, Servicio al Cliente.

La empresa dispone de la siguiente estructura organizacional:

Figura 1
Organigrama de la empresa de transporte de carga de Trujillo 2022



Análisis FODA de la empresa de transporte de carga de Trujillo, 2022.

Para el presente análisis situacional, se ha convenido prudente la empleabilidad de la herramienta como lo es el análisis FODA de la entidad. La información desagregada de cada moción propuesta en la matriz, se detallan en el **anexo 11**.

Los datos recogidos en la encuesta, presentados en el **anexo 10**, permiten tener una visión más acertada con respecto a la percepción que tienen, en el año 2022, los trabajadores de la empresa de transporte de carga en Trujillo, en las dimensiones descritas en el proyecto, de las dos variables a disposición de estudio. Las preguntas realizadas permitieron hacer medición de indicadores pertinentes que brindaron el sustento empírico para la realización de una observación pormenorizada e los diferentes elementos que contextualizan el estado presente de la entidad.

Tabla 1
Matriz FODA de la empresa de transporte de carga en Trujillo, 2022

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| Especialización de la empresa en el sector. Consecución de objetivos. Fidelización de los clientes. Adaptación a las tendencias del mercado. | Reapertura paulatina del mercado. Mejores relaciones contractuales con los clientes. Mejoramiento de la cualificación de los empleados. Baja calidad de las maquinarias de los competidores. Potencialidad en la adopción de estrategias de marketing. |
| Debilidades | Amenazas |
| Costes de producción elevados. Deficiencias en la evaluación de resultados. Deficiencias en las herramientas de análisis. Cuello de botella en la producción. No existen estrategias para la continuidad de operaciones. Poca simpatía de la actual administración. | Entrada de competidores al mercado y fortalecimiento de los competidores consolidados. Insipiente capacidad de inversión en la empresa. Normativas cada vez más estrictas. Encarecimiento de la materia prima utilizada. |

Por otro lado, con respecto a las actuales estrategias de la empresa, la gerencia detalló que no siguen un lineamiento definido, sin embargo, se han identificado acciones específicas orientadas a salvaguardar su continuidad de operaciones, tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2
Estrategias actuales de una Empresa de Transporte

| Estrategias identificadas de la empresa | Revisión |
|--|---|
| Contratación de servicios de un mecánico de confianza. | En la entrevista realizada al Gerente, se comprobó que a pesar que la unidad sea arreglada por una empresa de revisiones técnicas, siempre hay fallas en el momento de la ejecución del servicio. Asimismo, señala que los choferes no tienen el cuidado suficiente al manejar los equipos (Ver Anexo 4) Con respecto a las revisiones técnicas, éstas se realizan por disposición del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. |
| Evaluación periódica técnica de las unidades automovilísticas. | |

| | |
|--|---|
| Evaluación situacional de la empresa mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico. | Implementados de manera no estructurada, sólo el 60% de los encuestados señala en la Tabla 22, que se aplica PESTEL, FODA y gestión de la cadena de valor (Ver Anexo 10) |
| Evaluación de indicadores financieros | En la Tabla 19, el 60% indica que anualmente se evalúan los resultados financieros, el 20% que la evaluación es semestral y el 20% que no se realiza ninguna evaluación (Ver Anexo 10). |
| Gestión empresarial realizada directamente por el dueño de la empresa. (Tabla 23) | En la Tabla 23, el personal encuestado evidencia que consideran eficiente que la gestión la realice el dueño de la empresa (60%), y en menor porcentaje (40%) señala que no siempre tiene la capacidad de gestión suficiente. |

Evaluar la relación de las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte

En el anexo 7 se indican los resultados en detalle de la relación existente entre las estrategias de negocio (Ver Tabla 2) y la continuidad de las operaciones de la empresa de transportes. A continuación, se muestran los resultados de la validación de la hipótesis:

Ha: Las estrategias de negocio tienen un impacto positivo en la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte en Trujillo, 2020.

Tabla 3

Relación entre las estrategias actuales de la empresa y la continuidad

Correlaciones

| | | | Estrategias de negocio | de Continuidad de las operaciones |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Rho de Spearman | Estrategias de negocio | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,763 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,133 |
| | | N | 5 | 5 |
| Continuidad de las operaciones | Continuidad de las operaciones | Coefficiente de correlación | ,763 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,133 | . |
| | | N | 5 | 5 |

En la tabla 3 se observa que, mediante la prueba Rho de Spearman se obtuvo un valor p igual a 0,133 siendo mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, concluyendo que, no existe relación significativa entre las estrategias de negocio que aplica actualmente la empresa para la continuidad de sus operaciones.

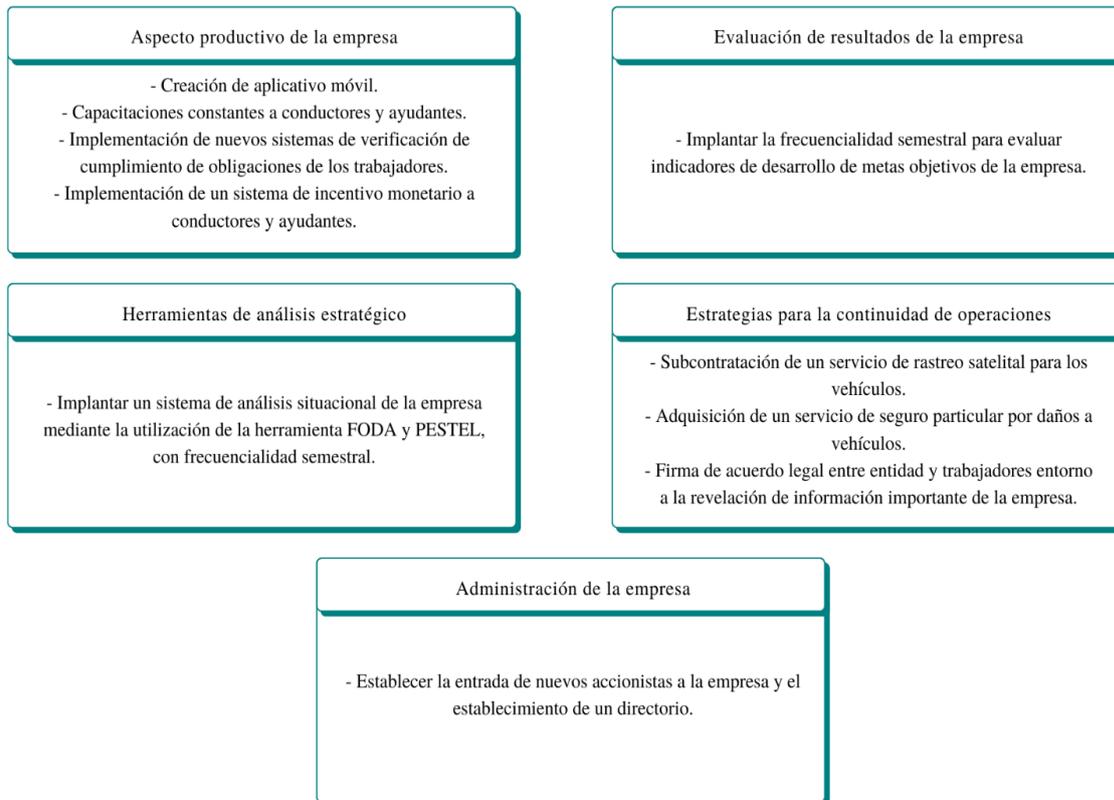
Siendo el valor de p 0.133 es mayor al nivel de significancia, no especifica necesariamente una asociación inexistente entre las variables, por ello no se puede descartar el papel del azar en el escrutinio de resultados, de este modo, la muestra elegida por conveniencia no se consolida como lo suficientemente grande en el análisis, y las estrategias que lleva actualmente la empresa tampoco son implementadas adecuadamente par generar un nivel de correlación adecuado entre las variables de estudio.

Propuesta de estrategias de negocio para la continuidad de las operaciones en una empresa de transportes.

En base a la revisión teórica y de acuerdo con la realidad del sector, se han planteado diferentes estrategias relacionadas con la continuidad del negocio, considerando los factores pertinentes descritos en los antecedentes del proyecto. Los datos desagregados de los planteamientos se puntualizan en el Anexo 12.

Figura 2

Estrategias propuestas para la empresa de transporte de carga en Trujillo, 2022



Las propuestas mostradas en la figura 2, fueron especificadas con el visto bueno de la gerencia administrativa y basándose en las peculiaridades que presenta la empresa y sector en el que se desenvuelve, además están respaldadas en los resultados de trabajos referentes como la investigación de Gómez (2021), Mendivel et al. (2020) y Sánchez (2018), quienes detalla una serie de factores a desarrollar ligados al sector productivo de la empresa, como la gestión de los recursos humanos o la innovación.

Además, es relevante la implementación de un aplicativo móvil para el seguimiento de las actividades de transporte, tal como lo sustenta la investigación de Yáñez (2020) quien señala el uso de softwares corporativos para la consecución de objetivos. Por otro lado, para la proposición de las herramientas de análisis y verificación de la situación y resultados, se ha tomado en cuenta las propuestas planteadas por Malca (2018).

Por último, para la reestructuración de las propuestas de continuidad de negocio, inexistentes en la práctica de las acciones de la empresa y la de la gerencia administrativa, se han tomado de las acepciones de Chamberg y Torres (2021) y Rodríguez (2019).

Evaluación del impacto económico, social, y ambiental de la aplicación de las estrategias de negocios en la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes.

Impacto Económico

Las estrategias de planteadas tienen implicancia directa en los puntos descritos a continuación.

- Beneficios económicos a la empresa.
- Entrada de nuevos capitales.
- Mitigación de riesgos de pérdida de vehículos e información.

Tabla 4
Impacto Económico

| Tipo de riesgo (amenaza / oportunidad) | Descripción | Tipo de respuesta | Descripción de la respuesta | Persona(s) responsable(s) de la aplicación de la respuesta |
|--|---|---|---|--|
| Oportunidad | Beneficios económicos en el largo plazo por diferenciación del producto | Creación de la app “Flete seguro” | Aplicativo móvil para seguimiento de la mercancía. | Gerente general |
| | | Brindar Capacitaciones | Capacitaciones a los colaboradores. | |
| | Beneficios económicos por mejor desempeño de recursos | Brindar Incentivos | Incentivos a trabajadores por buenas labores. | |
| | Beneficios económicos por mejor manejo de información | Implementar análisis FODA | Establecer este análisis con frecuencialidad semestral. | |
| | | Instituir frecuencialidad de análisis de resultados. | Establecer una frecuencialidad semestral | |
| | Beneficios económicos por mejor desempeño gerencial | Nuevo directorio | Establecer nuevo directorio para toma de decisiones | |
| Entrada de capitales | Nuevos accionistas | Apertura de la empresa a nuevos capitales | | |
| Riesgo | Pérdida de los vehículos | Rastreo satelital | Subcontrato de servicio de rastreo satelital | |
| | | Seguro particular | Adquisición del servicio de seguro particular para vehículos | |
| | Divulgación de información empresarial | Firma de acuerdos | Acuerdos entre empresa y colaboradores con cláusulas de confidencialidad | |

Impacto Social

Las estrategias planteadas tienen implicancia directa en los puntos descritos a continuación:

- Satisfacción
- Competitividad

Tabla 5
Impacto Social

| Tipo de riesgo (amenaza / oportunidad) | Descripción | Tipo de respuesta | Descripción de la respuesta | Persona(s) responsable(s) de la aplicación de la respuesta |
|--|------------------------------|-------------------|--|--|
| Oportunidad | Satisfacción del consumidor | Aumentar | Se desarrollará un producto de calidad y que brinda confianza a los usuarios | Gerente General |
| Oportunidad | Competitividad de la empresa | Aumentar | Generar un clima organizacional que impulsa el desarrollo del personal. | |

Impacto Ambiental

Las estrategias planteadas tienen implicancia directa en el uso del papel, tal como se describe a continuación:

- Uso de papeles

Tabla 6
Impacto Ambiental

| Tipo de riesgo (Amenaza / Oportunidad) | Descripción | Tipo de respuesta | Descripción de la respuesta | Persona(s) responsable(s) de la aplicación de la respuesta |
|--|----------------|--|---|--|
| Amenaza | Uso de papeles | Adopción de un sistema de marcación de ficheros electrónicos | Uso del sistema para verificación del cumplimiento de actividades del personal. | Gerente general Jefe Administrativo Secretaria |

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIÓN

El análisis presentado en la relación de las dos variables destacadas, las estrategias de negocios y la continuidad de operaciones, difiere con las investigaciones de Lansberg (2000) y Masson-Guerra (2006) quienes indican que existe relación entre la gestión familiar y la continuidad de las operaciones, sin embargo, la forma en que se realizan las actividades para la continuidad de las generaciones que conforman la familia, si no son eficaces no generan resultados significativos, tal como se demuestra en la presente investigación.

Tapia (2011) y Sánchez (2018) manifiestan que la gestión estratégica y técnica gerencial son factores indispensables en el gobierno de la empresa, siempre que su aplicación sea correcta, contradiciendo lo encontrado en la presente investigación al relacionar la información de las estrategias presentes en la empresa, en donde se obtiene que no existe relación significativa.

Las estrategias basadas en herramientas de análisis y la frecuencialidad de medición de resultados según Malca (2018), permiten el mejoramiento y reestructuración necesaria del sistema dirigenal cuando los resultados no son los planificados, asimismo, Rodríguez (2019) también indica que las estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo están relacionadas con la continuidad de operaciones de la empresa. Sin embargo, si existe desconocimiento, una inadecuada implementación y escasa planificación en su aplicación tal como sucede en la empresa objeto de estudio, los resultados obtenidos no son los esperados, lo cual se demuestra en la no existencia de relación significativa mostrada en la investigación.

Las implicaciones teóricas de la investigación, sugiere la integración detallada de literatura que aborda las dos variables objeto de la investigación, las estrategias de negocio y la continuidad de operaciones de una empresa; metodológicamente la contribución de evidencia en cuanto a la existencia de una relación poco significativa entre las variables mencionadas en una empresa de transporte de carga con determinadas características, además del aporte en el diseño de estrategias específicas para el sector, ante la insuficiente disponibilidad de investigación empírica de esta temática, señalan el uso del método científico para identificar los fenómenos involucrados, además de proponer y evaluar soluciones.

Por parte de las implicancias prácticas, se aplicaron las bases teóricas de referencia, que indican pasos que inician con el análisis situacional detallado mediante la presentación de una matriz FODA, complementado por el planteamiento de una serie de estrategias específicas bajo sustento de la literatura analizada para la continuidad de operaciones de la entidad, y el impacto que estas tendrían en tres niveles específicos tales como el económico, social y ambiental.

Finalmente el proyecto presentó limitaciones de índole metodológica, esto se refiere a que la muestra representativa no fue lo suficientemente amplia para efectuar análisis estadísticos proporcionalmente adecuados; por otro lado, el análisis situacional se limitó a detallar datos superficiales de la empresa, no permitiéndose indagar a completitud dentro de componentes financieros o tributarios; finalmente, en cuanto a la estructuración de la encuesta, aunque los indicadores utilizados, enmarcados en la subjetividad, han sido sustentados tanto teórica como empíricamente, estos presentan evidentes limitaciones si no se complementan con la medición cuantitativa de los mismos, sin embargo se

evidencia poca implementación de la empresa en este apartado, por lo que se incentiva la realización de una investigación adicional adecuando estas observaciones.

CONCLUSIONES

En el análisis estadístico de las estrategias que aplica la empresa para la continuidad de sus operaciones, se encontró que éstas no han sido significativas, aceptándose la hipótesis nula debido a que el coeficiente del método Rho de Spearman obtuvo un p valor igual a 0.133 el cual es mayor que el nivel de significancia (0,05), es así, las estrategias analizadas no tienen relación y mayor aporte en la empresa de transporte de carga terrestre.

Los resultados de la encuesta muestran que concurre deficiencias en las estrategias aplicadas en las operaciones de la empresa, siendo que el 40% ignoran qué acciones llevar a cabo para la continuidad del negocios, el 40% no sabría diferenciar si se aplican o no estrategias, mientras el 20% no tiene claro los conceptos de análisis situacional de la empresa, aplicación de herramientas estratégicas como (FODA, PESTEL), qué es una cadena de valor de Porter; cabe destacar que el 80% de encuestados señala que no existe frecuentidad en la revisión de indicadores de resultados y que su sistema administrativo no es adecuado, y el 20% creía que no existían medición de indicadores ni cumplimiento de objetivos.

Con respecto a la propuesta de estrategias para la continuidad del negocio, el 100% advierte que es importante gestionarlas, planteando 5 estrategias orientadas a definir y aplicar herramientas adecuadas para el análisis situacional, implementar un sistema de medición de indicadores que permitan el seguimiento de objetivos planteados. Estas estrategias se orientan a la contratación de servicios de un mecánico de confianza, evaluación periódica técnica de las unidades automovilísticas, evaluación situacional de la empresa mediante metodologías oportunas, evaluación de indicadores de resultados pertinentes y gestión empresarial hecha directamente por el dueño de la empresa.

Las estrategias de negocios propuestas tienen la potencialidad de generar un impacto económico positivo con influencia en los beneficios económicos a la empresa, entrada de

nuevos capitales y mitigación de riesgos de pérdida de vehículos e información; en lo social con influencia positiva en la satisfacción y la competitividad; y un impacto ambiental positivo con influencia en la merma de utilización de papeles para documentos.

REFERENCIAS

- Araujo, G. y Álvarez, E. (2019). *Propuesta de un plan de continuidad del negocio para una entidad pública del Ecuador*. Ecuador. Facultad de Tecnologías de la Información Telecomunicaciones e Industrial Dirección de Posgrado
- Cámara de Comercio de La Libertad. (2020, noviembre 6). *La Libertad requiere al menos 140 millones de soles para reducir brechas de infraestructura vial*. Cámara de Comercio de La Libertad.
<http://www.camaratru.org.pe/web2/index.php/jstuff/noticias-destacadas/item/5442-la-libertad-requiere-al-menos-140-millones-de-soles-para-reducir-brechas-de-infraestructura-vial>
- Carrión, J. (2017). *Estrategia competitiva*. Madrid, España: *ESIC Editorial*.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *España. Revista de Ciencias Económicas*
- Chambergo, F., y Torres, V. (2021). *Propuesta de un plan de gestión basado en el iso 22301 para la continuidad del negocio en la empresa grupo san Antonio Chiclayo 2019* [Pregrado, Universidad Privada Juan Mejía Baca].
<http://repositorio.umb.edu.pe:8080/handle/UMB/36>
- Conexión ESAN. (2019). *La importancia del transporte de productos en logística*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-del-transporte-de-productos-en-logistica>
- García, A. (2018). *Micro, pequeñas y medianas empresas: Estrategias de negocios y dificultades de Crecimiento*. México. Universidad Autónoma de Nuevo León

- Gestión. (2019, septiembre 14). Comunidad Andina: Movimiento de carga internacional por carretera alcanzó 15 millones de toneladas. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/comunidad-andina-movimiento-de-carga-internacional-por-carretera-alcanzo-15-millones-de-toneladas-noticia/>
- Gestión. (2021, marzo 12). Gremio de transportistas anuncia paro nacional indefinido para el próximo 15 de marzo. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/gremio-de-transportistas-anuncian-paro-nacional-indefinido-para-el-proximo-15-de-marzo-nppp-noticia/>
- Gómez, R. (2021). *El Impacto de las Estrategias de Competitividad en las Exportaciones del Jengibre peruano, periodo 2015-2020*. [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67609/Gomez_RD-R-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R. et al. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. McGraw-Hill.
- Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores en la empresa familiar*. Barcelona: Granica S.A.
- Majid, A., Yasir, M., Yasir, M., & Javed, A. (2020). Nexus of institutional pressures, environmentally friendly business strategies, and environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 706-716. <https://doi.org/10.1002/csr.1837>
- Marro, D. (2019). *Estrategias competitivas y calidad de servicio del área logística de la agencia de carga JS Perú Cargo S.A.C. Magdalena, 2018*. Perú. Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo

- Masson, J. (2006). La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. *Universidad Autónoma de Barcelona*, 16.
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268.
- Morales, H. (2014). *Continuidad del negocio*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- MTC (2019). *Estadística – Servicios de Transporte terrestre por carretera – servicios de carga*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344890-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-carga>
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en quintana roo, México: un análisis multivariante. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 4(3), 14.
- Nieto, W. (2014). *Gestión de continuidad del negocio*. Colombia: Universidad Piloto de Colombia
- Parente-Laverde, A. y Marcias, J. (2020). Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 920-937. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33174>
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe.
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. *Universidad de Guadalajara*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3206>

Rodríguez, A (2019). *Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019*, Trujillo.

Sánchez, A. y Torres, B. (2020). *Una recuperación verde y justa en América Latina y el Caribe: Una perspectiva desde el mundo del trabajo* (p. 19) [Nota Técnica Regional]. Organización Internacional del Trabajo.
<https://recuperacionempleo.org/wp-content/uploads/2021/04/Una-recuperacion-verde-y-justa-en-ALC.pdf>

Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 95-107.

Tapia, G. (2011). Indicadores y planificación estratégica. SADAF - *Docentes de Administración Financiera*, 286-304.
https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf

Uzuriaga-Ignacio, J. (2020). Movilidad urbana frente al COVID-19. *Económica*, 11, 25-32.

Vargas, P. y Velázquez, S. (2021). *Implementación de un sistema de gestión de continuidad de negocio basado en la ISO 22301 para la recuperación de las operaciones en MYPES del rubro de consultoría y desarrollo de software en la ciudad de Lima, Perú* [Pregrado, UTP].
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5248>

Yáñez, A., Torres, E., Alonso, A. y Segundo, L. (2021). Continuidad de negocio, análisis de la exposición al riesgo de ataques cibernéticos en empresas micro y pequeñas

de la región Atlautla, Ozumba y Amecameca: Business continuity, an analysis of risk exposure to cybernetic attacks on micro and small businesses in the region of Atlautla, Ozumba y Amecameca. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 5(2), 148-166. Obtenido de: <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.2.338>

ANEXOS

Anexo 1.

Tabla 7

Matriz de operacionalización de variables

**TÍTULO: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA EN TRUJILLO, 2020**

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS | INSTRUMENTO |
|---|--|--|------------------------------|--|---------|--------------|
| VARIABLE 1: Estrategias de Negocio | las estrategias de negocio son las que se ocupan de la creación de una posición competitiva ventajosa para los negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto, teniendo relación con la toma de decisiones tratando de conseguir posiciones competitivas superiores respecto a sus competidores (Carrión, 2017) | La investigación se desarrollará en base a un análisis interno y externo de las empresas del sector transporte de carga Terrestre, Trujillo 2020 | Visión | Cumplimiento de la visión Restricciones | 1, 7 | Cuestionario |
| | | | Desarrollo organizacional | Organización Uso de indicadores Evaluación de resultados | 2, 6, 8 | |
| | | | Objetivos | Objetivos estratégicos Planificación estratégica | 4, 5, 9 | |
| | | | Gestión del Talento | Gestión Administrativa | 3 | |

**TÍTULO: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA EN TRUJILLO, 2020**

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS | INSTRUMENTO |
|---|---|---|------------------|---|--------|--------------|
| VARIABLE 2: Continuidad de Operaciones | la continuidad de negocios es la capacidad de sobrevivir a las “cosas malas” que pueden tener un impacto negativo en la empresa: desde un brote de virus informático hasta un brote de virus biológico, y todos los demás peligros entre ambos, como incendios, inundaciones, tornados, huracanes, terremotos (Nieto, 2014) | Se realizará una comparación entre empresas para detallar ventajas y desventajas de una buena continuidad en el mercado, mediante una entrevista. | Gestión Familiar | Sucesión de la organización Círculo familiar | 12, 14 | Cuestionario |
| | | | Comportamiento | Satisfacción con los resultados Herramientas | 10, 11 | |
| | | | Rendimiento | Implementación de estrategias | 13 | |

Anexo 2.

Tabla 8

Matriz de Consistencia

| TÍTULO: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EN TRUJILLO, 2020 | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| PROBLEMA | HIPÓTESIS | OBJETIVOS | VARIABLES | METODOLOGÍA | POBLACIÓN |
| ¿Qué relación existe entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa del Sector Transporte de Carga Terrestre en Trujillo, 2020? | <p>H1: Existe relación directa entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de empresas del sector Transporte de carga Terrestre, Trujillo 2020</p> <p>Ho: HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa de transporte de carga no cuenta con estrategias de negocio. - Existen estrategias de negocio que ayudan a la continuidad de las operaciones de una empresa de transporte de carga - Las estrategias de negocio tienen un impacto positivo en la | <p>GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las estrategias de negocio y la continuidad de las operaciones de una empresa del Sector Transporte de Carga Terrestre, Trujillo, 2020.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. -Evaluar la relación de las estrategias de negocios y la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes. -Proponer estrategias de negocio para la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes. | <p>VARIABLE 1:</p> <p>Estrategias de negocio</p> | <p>Tipo de investigación:</p> <p>Diseño:</p> <p>Descriptiva– Cuantitativa– Correlacional– Transversal</p> <p>M= Muestra O1= Variable 1 O2= Variable 2</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta documental</p> | <p>POBLACIÓN</p> <p>Todas las áreas de una empresa del sector Transporte de Carga Terrestre de la ciudad de Trujillo, integrada por toda la totalidad de sus trabajadores.</p> |

TÍTULO: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EN TRUJILLO, 2020

| PROBLEMA | HIPÓTESIS | OBJETIVOS | VARIABLES | METODOLOGÍA | POBLACIÓN |
|-----------------|--|--|---|---|--|
| | continuidad de las operaciones de una empresa de transporte en Trujillo, 2020. | -Evaluar el impacto económico, social, y ambiental de la aplicación de las estrategias de negocios en la continuidad de las operaciones de una empresa de transportes. | VARIABLE 2: Continuidad de Operaciones | Instrumento: Cuestionario Ficha técnica | MUESTRA Área de operaciones de una empresa de transporte de carga de Trujillo, compuesta por 5 colaboradores. |

Anexo 3.
Tabla 9
Matriz de instrumentos

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMES | OPCIÓN DE RESPUESTA |
|--|------------------------------|---|---|--|
| VARIABLE 1: Estrategias de Negocio | Visión | Cumplimiento de la visión Restricciones | ¿Cuán factible es el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta? ¿Tiene clara cuál es la restricción de su organización también llamada “cuello de botella” y en qué área se encuentra? | |
| | Desarrollo organizacional | Organización Uso de indicadores Evaluación de resultados | ¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados obtenidos? ¿Utiliza su empresa indicadores (Ej. Nivel de servicio, liquidez, ROF, ROS, ¿etc.) para realizar su gestión? ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más con su organización? | Si / No Siempre Frecuentemente Ocasionalmente |
| | Objetivos | Objetivos estratégicos Planificación estratégica | ¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por su organización? ¿De los tipos de objetivos planteados por su empresa cuáles considera que son más importantes? ¿Con qué frecuencia se han alcanzado los objetivos planteados por la empresa? | Raramente Nunca |

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA |
|--|---------------------|---------------------------------|---|--|
| | Gestión del Talento | Gestión administrativa | ¿Con que regularidad se cumple la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) dentro de su empresa? | |
| VARIABLE 2: Continuidad de Operaciones | Funciones | Sucesión de la organización | ¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización? | Si / No |
| | | Círculo familiar | ¿Estaría de acuerdo que una persona fuera del círculo familiar se haga cargo de la empresa? | |
| | Comportamiento | Herramientas | ¿Está satisfecho con los resultados de las operaciones de su empresa? | Siempre |
| | | Satisfacción con los resultados | ¿Cuenta su empresa con alguna de las siguientes herramientas de análisis estratégico? | Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca |
| | Rendimiento | Implementación de estrategias | ¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación de estrategias de negocio para la continuidad de operaciones? | |

Anexo 4

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE UNA EMPRESA EN TRUJILLO 2020

1. ¿Cuenta la empresa con estrategias planteadas que ayuden al crecimiento de esta?
2. ¿En el servicio de transporte que ofrecen incluyen la carga y descarga de los productos?
3. ¿Sus empleados cuentan con capacitaciones constantes sobre temas de interés en el sector transporte?
4. ¿Cada cuanto tiempo realizan revisión técnica a los vehículos? ¿Trabajan con alguna empresa o mecánico de confianza que realice dichas revisiones?
5. ¿Cómo realizan el seguimiento de los vehículos cuando sale de un punto inicial a su punto de destino?
6. ¿Realizan monitoreo constante de las operaciones que hacen como empresa?
7. ¿Utilizan herramientas de análisis interno como externo para saber puntos positivos o negativos de la empresa?

Anexo 5.

CUESTIONARIO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES

Reciba usted un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de INGENIERÍA EMPRESARIAL en la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE. El presente cuestionario tiene por finalidad conocer su opinión sobre Estrategias de negocio para la continuidad de las operaciones de UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EN TRUJILLO, 2020. Las respuestas son de naturaleza anónima y confidencial por lo que se le pide responder con HONESTIDAD y SERIEDAD. Los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno, siendo usados únicamente con fines educativos.

INSTRUCCIONES: lea detenidamente las preguntas, y marque una sola alternativa con una (X). Las respuestas no son consideradas como buenas ni malas.

1. ¿Cuán factible es el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Frecuentemente | |
| Ocasionalmente | |
| Raramente | |
| Nunca | |

2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más con su organización?

| | |
|--------------------------------------|--|
| Líder en costos | |
| Productivo y/o servicio diferenciado | |
| Segmentación o especialización | |
| Experiencia en atención al cliente | |
| Distribución de sus pedidos | |

3. ¿Con que regularidad se cumple la gestión administrativa (planificación,

organización, dirección y control) dentro de su empresa?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Frecuentemente | |
| Ocasionalmente | |
| Raramente | |
| Nunca | |

4. ¿De los tipos de objetivos planteados por su empresa cuáles considera que son más importantes?

| Tipos de objetivos | |
|--------------------|--|
| Financieros | |
| Administrativos | |
| Ventas | |
| Producción | |
| Marketing | |

5. ¿Con qué frecuencia se han alcanzado los objetivos estratégicos planteados por la empresa?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Frecuentemente | |
| Ocasionalmente | |
| Raramente | |
| Nunca | |

6. ¿Utiliza su empresa indicadores (Ej. Nivel de servicio, liquidez, Retorno sobre ventas -ROS, ¿etc) para realizar su gestión?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Frecuentemente | |
| Ocasionalmente | |
| Raramente | |
| Nunca | |

7. ¿Tiene clara cuál es la restricción de su organización también llamada “cuello de botella” y en qué área se encuentra?

| | |
|----|--|
| Sí | |
| No | |

Indicar el área en la que se encuentra el cuello de botella:

.....

8. ¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados financieros y del negocio obtenidos?

| | |
|-----------------------------|--|
| Quincenal | |
| Mensualmente | |
| Semestralmente | |
| Anualmente | |
| No se evalúa los resultados | |

9. ¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por su organización?

| | |
|------------------------|--|
| Muy relacionados | |
| Relacionados | |
| Raramente relacionados | |
| Poco relacionados | |
| Nada relacionados | |

10. ¿Está satisfecho con los resultados de las operaciones de su empresa?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Frecuentemente | |
| Ocasionalmente | |
| Raramente | |
| Nunca | |

11. ¿Cuenta su empresa con alguna de las siguientes herramientas de análisis estratégico?

| Herramientas de Análisis Estratégico |
|---|
| Análisis FODA |
| Las 5 fuerzas de Porter |
| Cadena de valor |
| Análisis PESTEL |
| Ninguna |

12. ¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización?

| | |
|----------------|--|
| Siempre | |
| Frecuentemente | |
| Ocasionalmente | |
| Raramente | |
| Nunca | |

13. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación de estrategias de negocio para la continuidad de operaciones?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Indeciso | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |

14. ¿Estaría de acuerdo que una persona fuera del círculo familiar se haga cargo de la empresa?

| | |
|--------------------------|--|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Indeciso | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |

15. Especifique las razones por las cuáles un familiar no debe estar a cargo de la empresa:

.....

.....

.....

.....

Se agradece su participación.

Anexo 6
Figura 3
Ficha de observación
GUIA DE OBSERVACION
Empresa a Evaluar: Una empresa de Transporte en Trujillo

INSTRUCCIONES: Observar adecuadamente las actividades de la empresa a estudiar marcando con una (x) el cumplimiento de estas de acuerdo con la escala establecida (si, no, talvez)

| N° | ASPECTO A EVALUAR | SI | NO | TAL VEZ | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|---------|---|
| 1 | Realiza monitoreo de sus actividades | | | X | |
| 2 | ¿Elabora un plan de accion ante cualquier eventualidad que paralice sus operaciones? | | X | | Se tiene que tener un plan de accion y asi evitar que la empresa se detenga |
| 3 | Cumplen con la visión empresarial | | | X | |
| 4 | Verifica que sus unidades moviles esten funcionando correctamente | | | X | |
| 5 | ¿El personal tiene el conocimiento del significado de "cuello de botella"? | | | X | |
| 6 | Se cumple con las capacitaciones al personal | | | X | |
| 7 | ¿Existe familiares dentro de la empresa que sean jefes o encargados? | X | | | |

Anexo 7
Tabla 10
Correlación entre las dimensiones de estrategias de negocio y continuidad de operaciones

| Rho de Spearman | de | de | de | Continuidad de operaciones |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|----|----------------------------|
| | Visión | Coefficiente de correlación | | ,921* |
| | | Sig. (bilateral) | | ,026 |
| | | N | | 5 |
| | Desarrollo Organizacional | Coefficiente de correlación | | ,865 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,058 |
| | | N | | 5 |
| | Objetivos | Coefficiente de correlación | | ,649 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,236 |
| | | N | | 5 |
| | Gestión Talento | Coefficiente de correlación | | ,684 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,203 |
| | | N | | 5 |

Del resultado anterior se observó que, mediante la prueba Rho de Spearman para medir la relación se obtuvo un p valor 0.026 siendo menor que 0.05, por lo tanto, existe relación entre visión de estrategia de negocio y continuidad de operaciones, además se observó un coeficiente de correlación 0.921, es decir existe una correlación alta y directa, sin embargo, para las dimensiones de estrategias de negocio: desarrollo organizacional, objetivos, gestión de talento relacionadas con la variable continuidad de operaciones, viéndose reflejado en los p valores obtenidos, 0.058, 0.236 y 0.203 respectivamente, siendo mayores que el 5%.

Anexo 8

Confiabilidad del instrumento

| Coeficiente | Relación |
|-------------|-----------|
| 0 | Nulo |
|]0.1, 0.3] | Muy baja |
|]0.3, 0.5] | Baja |
|]0.5, 0.7] | Regular |
|]0.7, 0.8] | Aceptable |
|]0.8, 0.99] | Elevado |
| 1 | Perfecta |

Fuente: Hernández et al. (2012). Metodología de la Investigación Científica.

Estrategias de negocio para la continuidad de las operaciones

Estadísticas de fiabilidad

| |
|---------------------|
| Alfa de Cronbach |
| 0.914 |

En base a los resultados analizados, se evidencia que la confiabilidad del instrumento resultó tener un coeficiente elevada, proporcionando un valor de 0.914. Por lo que se concluye que la confiabilidad del instrumento es del 91.4%, es decir, es consistente y adecuado para el estudio.

Anexo 9

Validación de Instrumentos

Figura 4
 Matriz de validación enviada a expertos
 Validación de Instrumento 1

| MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS | | | | |
|--|---|----------------|----|----------------------|
| Título de la investigación: | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE, TRUJILLO 2020 | | | |
| Línea de investigación: | GESTIÓN DE OPERACIONES | | | |
| Apellidos y nombres del experto: | CESIA ELIZABETH BOÑÓN SILVA | | | |
| El instrumento de medición pertenece a la variable: | ENCUESTA – ESTRATEGIAS DE NEGOCIO Y CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES | | | |
| Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio. | | | | |
| Items | Preguntas | Aprecia | | Observaciones |
| | | SÍ | NO | |
| 1 | ¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado? | X | | |
| 2 | ¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación? | X | | |
| 3 | ¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación? | X | | |
| 4 | ¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación? | X | | |
| 5 | ¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio? | X | | |
| 6 | ¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas? | X | | |
| 7 | ¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores? | X | | |
| 8 | ¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos? | X | | |
| 9 | ¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición? | X | | |
| 10 | ¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio? | X | | |
| 11 | ¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos? | X | | |
| Sugerencias: | | | | |
| Firma del experto: | | | | |
|  | | | | |

Figura 5
Matriz de validación enviada a expertos
Validación de Instrumento 2

| MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS | | | | |
|--|---|---------|----|---------------|
| Título de la investigación: | Estrategias de negocio para la continuidad de las operaciones del Grupo Arcode S.A.C., Trujillo 2020 | | | |
| Línea de investigación: | Gestión de operaciones | | | |
| Apellidos y nombres del experto: | ANGELES QUIÑONES NELSON ANTONIO | | | |
| El instrumento de medición pertenece a la variable: | Estrategias de negocio para la continuidad de operaciones | | | |
| Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio. | | | | |
| Ítems | Preguntas | Aprecia | | Observaciones |
| | | SÍ | NO | |
| 1 | ¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado? | X | | |
| 2 | ¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación? | X | | |
| 3 | ¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación? | X | | |
| 4 | ¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación? | X | | |
| 5 | ¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio? | X | | |
| 6 | ¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas? | X | | |
| 7 | ¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores? | X | | |
| 8 | ¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos? | X | | |
| 9 | ¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición? | X | | |
| 10 | ¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio? | X | | |
| 11 | ¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos? | X | | |
| Sugerencias: | | | | |
| Firma del experto: | | | | |
|  | | | | |

Figura 6
Matriz de validación enviada a expertos
Validación de Instrumento 3
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

| | |
|--|---|
| Título de la investigación: | 'ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE, TRUJILLO 2020' |
| Línea de Investigación: | GESTION DE LA INNOVACION Y MEJORA CONTINUA EN NEGOCIOS |
| Apellidos y nombres del experto: | Vega Gavidia, Edward Alberto |
| El instrumento de medición pertenece a la variable: | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO |

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

| N° | Criterios a evaluar | Registro de cumplimiento | | OBSERVACIONES |
|----|---|--------------------------|----|---------------|
| | | SI | NO | |
| 1 | ¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado? | X | | |
| 2 | ¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación? | X | | |
| 3 | ¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación? | X | | |
| 4 | ¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación? | X | | |
| 5 | ¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio? | X | | |
| 6 | ¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas? | X | | |
| 7 | ¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores? | X | | |
| 8 | ¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos? | X | | |
| 9 | ¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio? | X | | |
| 10 | ¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos? | X | | |

Observaciones:


 Firma del experto

Anexo 10

Resultados de la encuesta

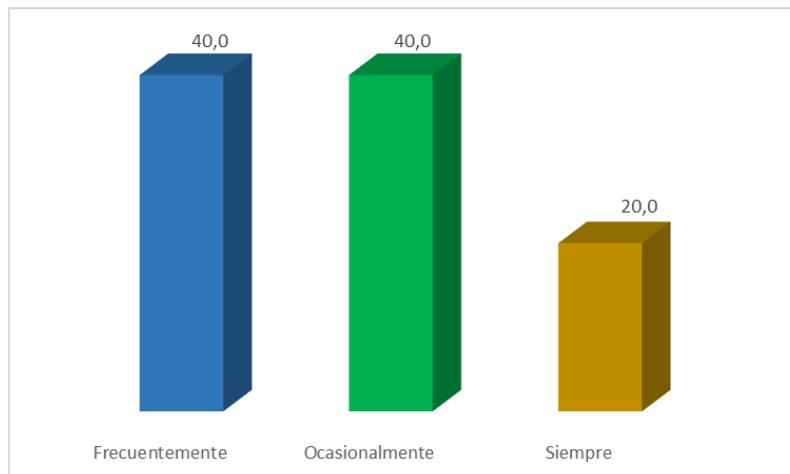
Tabla 11

¿Con que frecuencia se realiza el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta?

| | N | % | % acumulado |
|----------------|---|-------|-------------|
| Frecuentemente | 2 | 40,0 | 40,0 |
| Ocasionalmente | 2 | 40,0 | 80,0 |
| Siempre | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 7

Cumplimiento de la visión empresarial.



De la tabla 11 y figura 7 se observó que, del total de encuestados, 40% señalan que frecuentemente realiza el cumplimiento de la visión empresarial, 40% mencionan que solo ocasionalmente lo realizan, a diferencia del 20% quienes señalan siempre realizar el cumplimiento de la visión empresarial.

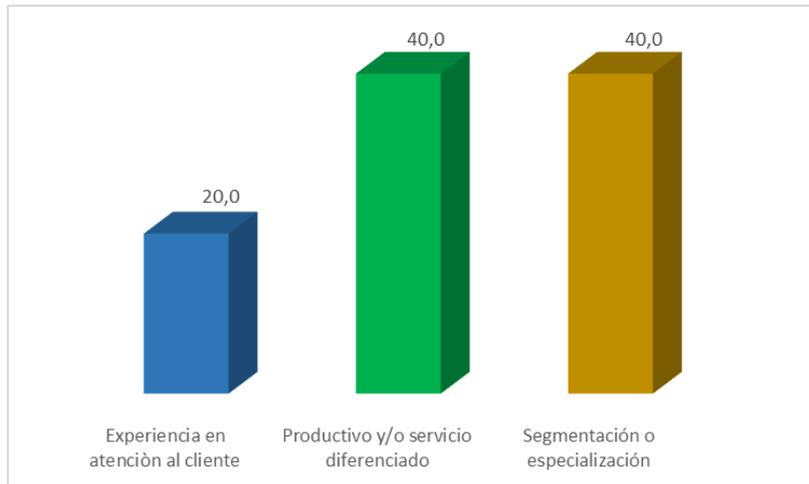
Tabla 12

¿Cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más con su organización?

| | N | % | % acumulado |
|--------------------------------------|---|-------|-------------|
| Experiencia en atención al cliente | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Productivo y/o servicio diferenciado | 2 | 40,0 | 60,0 |
| Segmentación o especialización | 2 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 8

Identificación con la empresa



De la tabla 12 y figura 8, se observó que, del total de encuestados, 20% señalan que la experiencia en atención al cliente es la característica que más identifica a la organización, 40% mencionan que ser productivo y/o realizar un trabajo diferenciado es lo que lo identifica más, y el 40% señalan que es la segmentación o especialización.

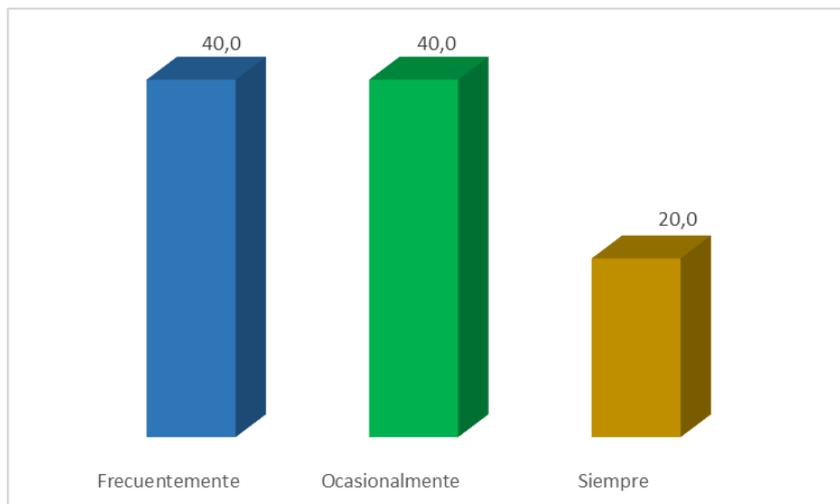
Tabla 13

¿Con que regularidad se cumple la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) dentro de su empresa?

| | N | % | % acumulado |
|----------------|---|-------|-------------|
| Frecuentemente | 2 | 40,0 | 40,0 |
| Ocasionalmente | 2 | 40,0 | 80,0 |
| Siempre | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 9

Gestión administrativa.



De la tabla 13 y figura 9 se observó que, del total de encuestados, 40% señalan que frecuentemente se cumple con la gestión administrativa, 40% mencionan que solo ocasionalmente se cumple, a diferencia del 20% quienes señalan siempre se cumple la gestión administrativa

Tabla 14

¿De los tipos de objetivos planteados por su empresa cuáles considera que son más importantes? Seleccionar más de una opción.

| | N | % | % acumulado |
|--|---|-------|----------------|
| Administrativos; Marketing | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Financieros; Administrativos; Producción | 1 | 20,0 | 40,0 |
| Financieros; Administrativos; Venta; Producción | 1 | 20,0 | 60,0 |
| Producción | 2 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

De la tabla 14 se observó que, del total de encuestados, 20% señalan que los objetivos administrativos y de marketing son los más importantes, 20% mencionan que son los objetivos financieros, administrativos y de producción, y 20% señalan que son los objetivos financieros, administrativos, de venta y de producción los más importantes, a diferencia del 40% quienes señalan los objetivos más importantes solo son los de producción.

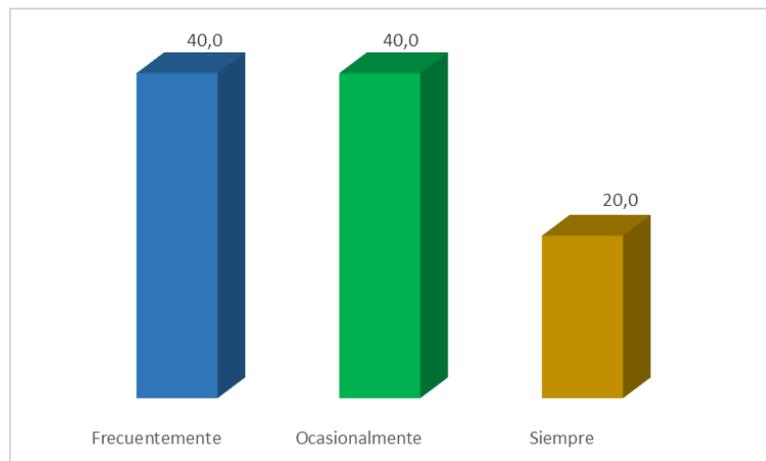
Tabla 15

¿Con qué frecuencia se han alcanzado los objetivos estratégicos planteados por la empresa?

| | N | % | % acumulado |
|----------------|---|-------|-------------|
| Frecuentemente | 2 | 40,0 | 40,0 |
| Ocasionalmente | 2 | 40,0 | 80,0 |
| Siempre | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 10

Alcance de los objetivos específicos



De la tabla 15 y figura 10 se observó que, del total de encuestados, 40% señalan que frecuentemente se alcanzan los objetivos estratégicos, 40% mencionan que solo ocasionalmente se alcanza, a diferencia del 20% quienes señalan siempre se alcanzan los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

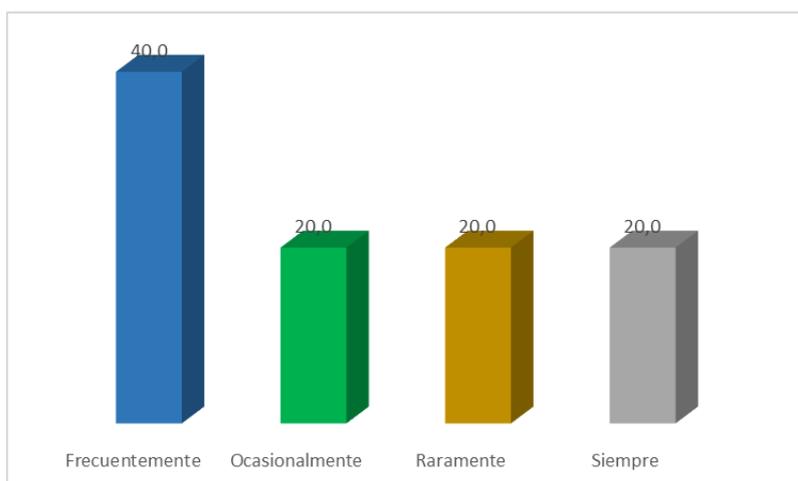
Tabla 16

¿Utiliza su empresa indicadores (Ej. Nivel de servicio, liquidez, Retorno sobre ventas-ROS, ¿etc.) para realizar su gestión?

| | N | % | % acumulado |
|----------------|---|-------|-------------|
| Frecuentemente | 2 | 40,0 | 40,0 |
| Ocasionalmente | 1 | 20,0 | 60,0 |
| Raramente | 1 | 20,0 | 80,0 |
| Siempre | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 11

Indicadores para realizar su gestión



De la tabla 16 y figura 11 se observó que, del total de encuestados, 40% señalan que frecuentemente se emplean indicadores para la gestión de la empresa, 20% mencionan que solo ocasionalmente se emplean, el 20% señalan que raramente de emplean indicadores, además el 20% consideran que siempre se utilizan indicadores como el nivel de servicio, liquidez, Retorno sobre ventas-ROS, etc.

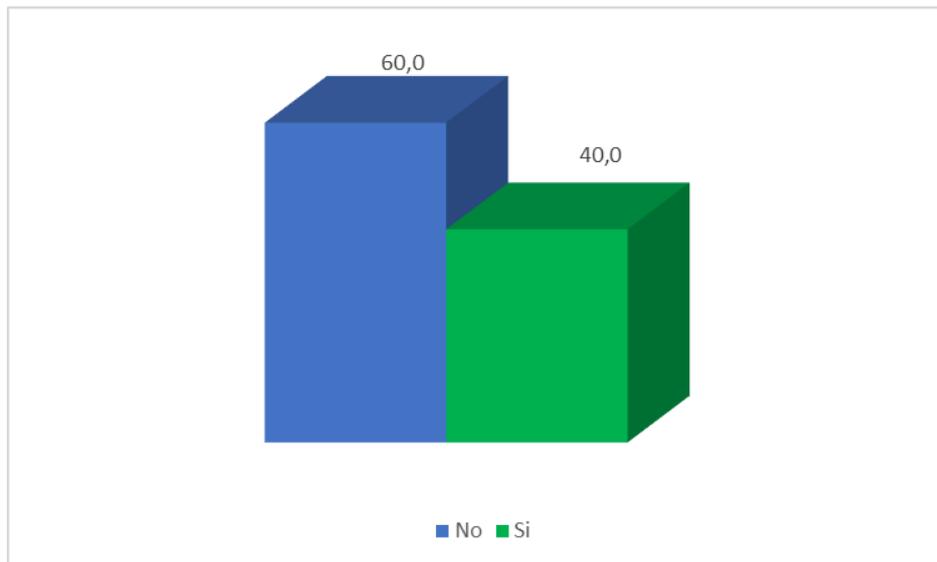
Tabla 17

¿Tiene clara cuál es la restricción de su organización también llamada "cuello de botella" y en qué área se encuentra?

| | N | % | % acumulado |
|-------|---|-------|-------------|
| No | 3 | 60,0 | 60,0 |
| Si | 2 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 12

Restricción de su organización



De la tabla 17 y figura 12 se observó que, del total de encuestados, 60% señalan que no tienen conocimiento de la restricción denominada “cuello de botella”, y 40% mencionan que no tienen conocimiento de esta restricción.

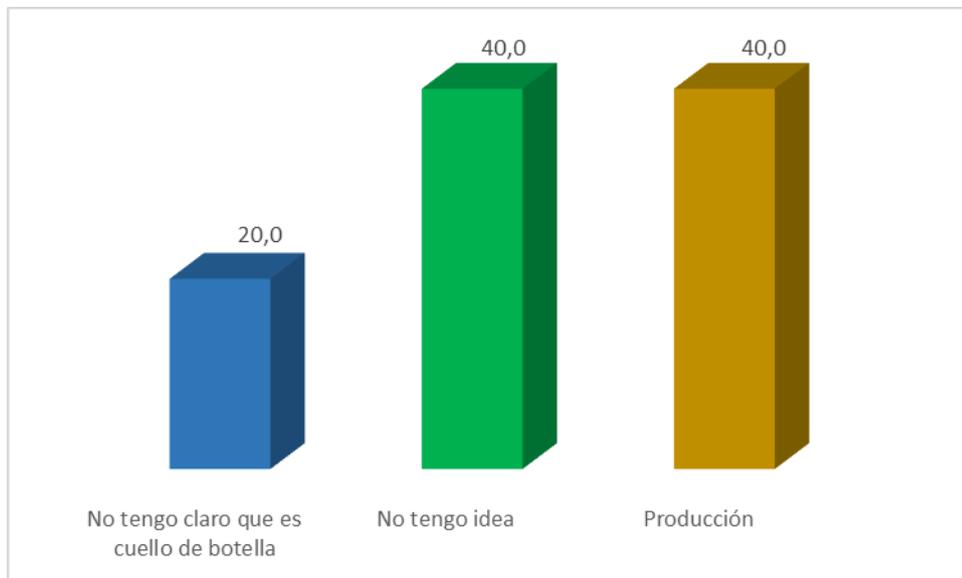
Tabla 18

Indicar en que área se encuentra el cuello de botella.

| | N | % | % acumulado |
|---|---|-------|-------------|
| No tengo claro que es cuello de botella | 1 | 20,0 | 20,0 |
| No tengo idea | 2 | 40,0 | 60,0 |
| Producción | 2 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 13

Área de ubicación del cuello de botella.



De la tabla 18 y figura 13 se observó que, del total de encuestados, 20% señalan no tener claro en qué área se ubica el cuello de botella, 40% mencionan no tener idea, y 40% quienes señalan que el cuello de botella se encuentra en el área de producción.

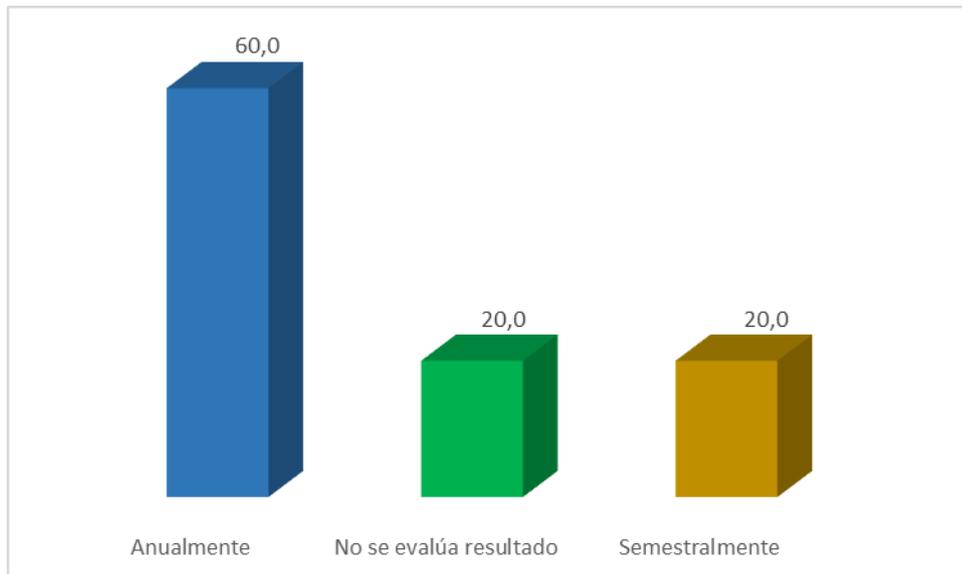
Tabla 19

¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados financieros y del negocio obtenidos?

| | N | % | % acumulado |
|------------------------|---|-------|-------------|
| Anualmente | 3 | 60,0 | 60,0 |
| No se evalúa resultado | 1 | 20,0 | 80,0 |
| Semestralmente | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 14

Evaluación de los resultados financieros



De la tabla 19 y figura 14 se observó que, del total de encuestados, 60% señalan que la empresa anualmente realiza evaluaciones de los resultados financieros y del negocio, 20% mencionan que no se evalúan, y el 20% señalan que semestralmente se evalúa dichos resultados financieros.

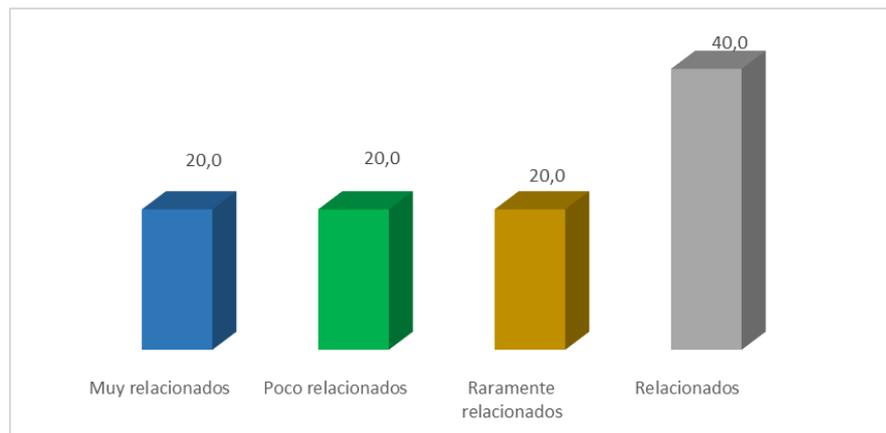
Tabla 20

¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por su organización?

| | N | % | % acumulado |
|------------------------|---|-------|----------------|
| Muy relacionados | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Poco relacionados | 1 | 20,0 | 40,0 |
| Raramente relacionados | 1 | 20,0 | 60,0 |
| Relacionados | 2 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 15

Relación entre objetivos, planificación y resultados.



De la tabla 20 y figura 15 se observó que, del total de encuestados, 20% señalan que los objetivos, planificación y resultados se encuentran muy relacionados, 20% mencionan que se encuentran poco relacionados, 20% señalan que raramente se ven relacionados, a diferencia del 40% quienes consideran que si hay relación entre objetivos, planificación y resultados.

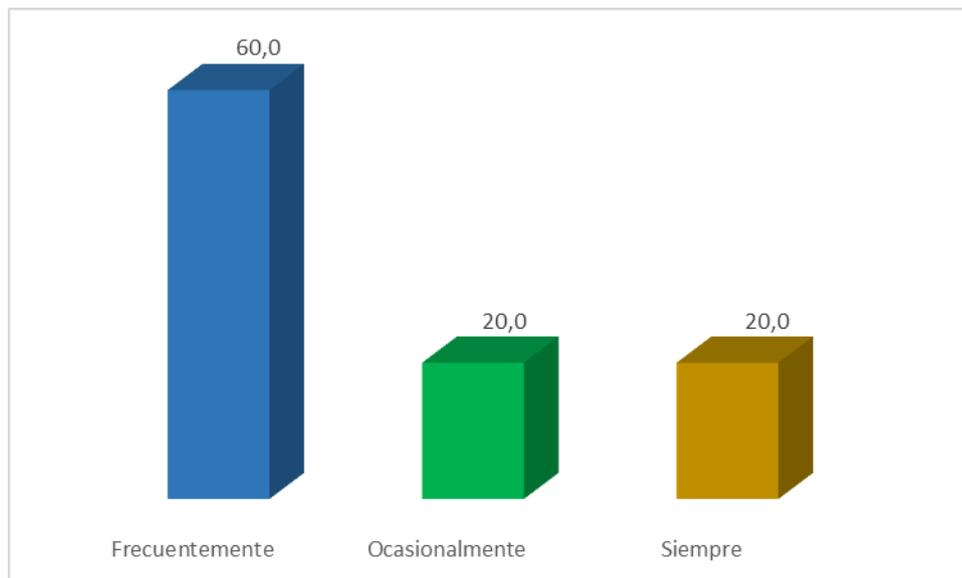
Tabla 21

¿Está satisfecho con los resultados de las operaciones de su empresa?

| | N | % | % acumulado |
|----------------|---|-------|-------------|
| Frecuentemente | 3 | 60,0 | 60,0 |
| Ocasionalmente | 1 | 20,0 | 80,0 |
| Siempre | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 16

Satisfacción respecto a los resultados de las operaciones



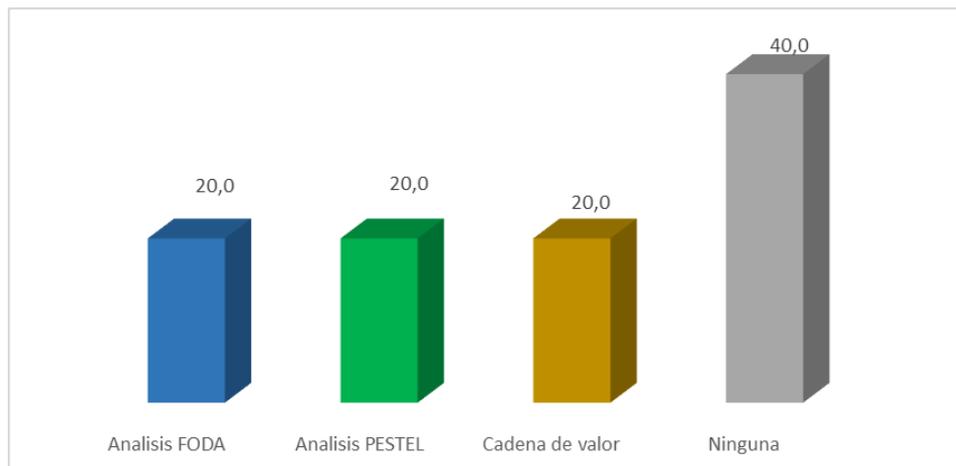
De la tabla 21 y figura 16 se observó que, del total de encuestados, 60% señalan que suelen estar frecuentemente satisfechos por los resultados de las operaciones de la empresa, 20% mencionan que solo ocasionalmente están satisfechos, y 20% señalan estar siempre satisfechos por los resultados obtenidos.

Tabla 22

¿Cuenta su empresa con alguna de las siguientes herramientas de análisis estratégicos?

| | N | % | % acumulado |
|-----------------|---|-------|----------------|
| Análisis FODA | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Análisis PESTEL | 1 | 20,0 | 40,0 |
| Cadena de valor | 1 | 20,0 | 60,0 |
| Ninguna | 2 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 17
Análisis estratégico



De la tabla 22 y figura 17 se observó que, del total de encuestados, 60% señalan que la empresa solo cuenta con análisis FODA en su empresa, 20% mencionan que solo cuentan con el análisis PESTEL, 20% señalan que cuenta con cadena de valor como análisis a diferencia del 40% quienes mencionan no contar con ningún análisis estratégico para su empresa.

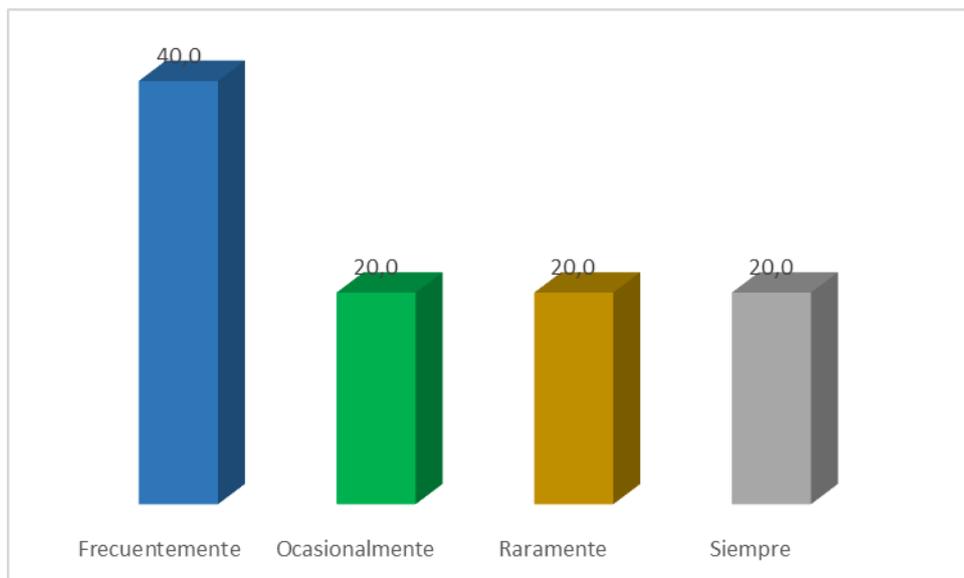
Tabla 23

¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización?

| | N | % | % acumulado |
|----------------|---|-------|-------------|
| Frecuentemente | 2 | 40,0 | 40,0 |
| Ocasionalmente | 1 | 20,0 | 60,0 |
| Raramente | 1 | 20,0 | 80,0 |
| Siempre | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 18

Perfil de un miembro de la familia como sucesor de la organización



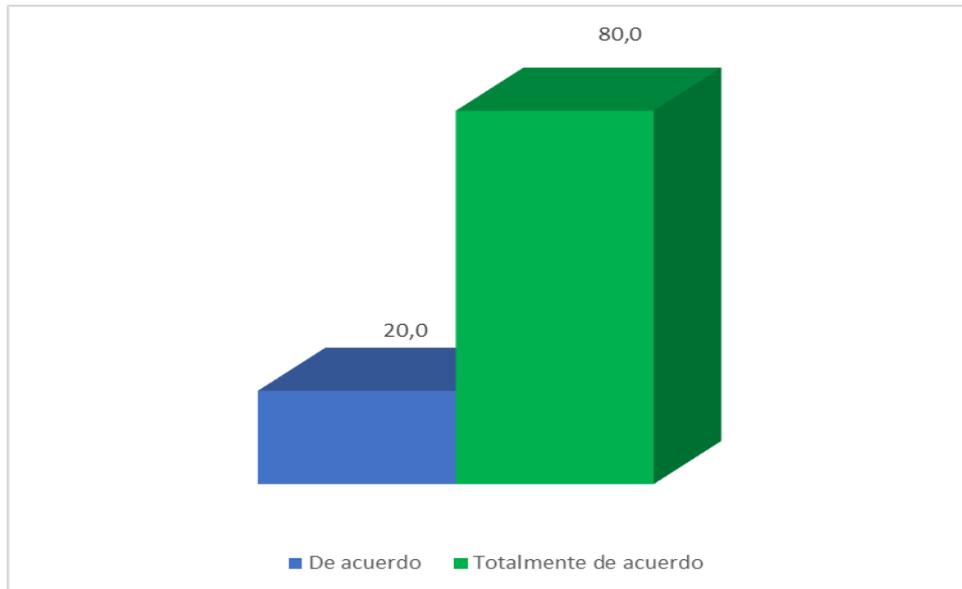
De la tabla 23 y figura 18 se observó que, del total de encuestados, 60% tiene una idea frecuente de que un miembro de la familia debería ser el sucesor de la empresa, 20% solo ocasionalmente tiene esa perspectiva, 20% solo rara vez consideran ese punto, y 20% creen que si debería ser un miembro de la familia ser el sucesor de la empresa.

Tabla 24

¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación de estrategias de negocio para la continuidad de operaciones?

| | N | % | % acumulado |
|-----------------------|---|-------|-------------|
| De acuerdo | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 19
Implementación de estrategias



De la tabla 24 y figura 19 se observó que, del total de encuestados, 20% señalan estar de acuerdo con que se implemente estrategias de negocio para la continuidad de la empresa, y el 20% mencionan estar totalmente de acuerdo con dicha implementación.

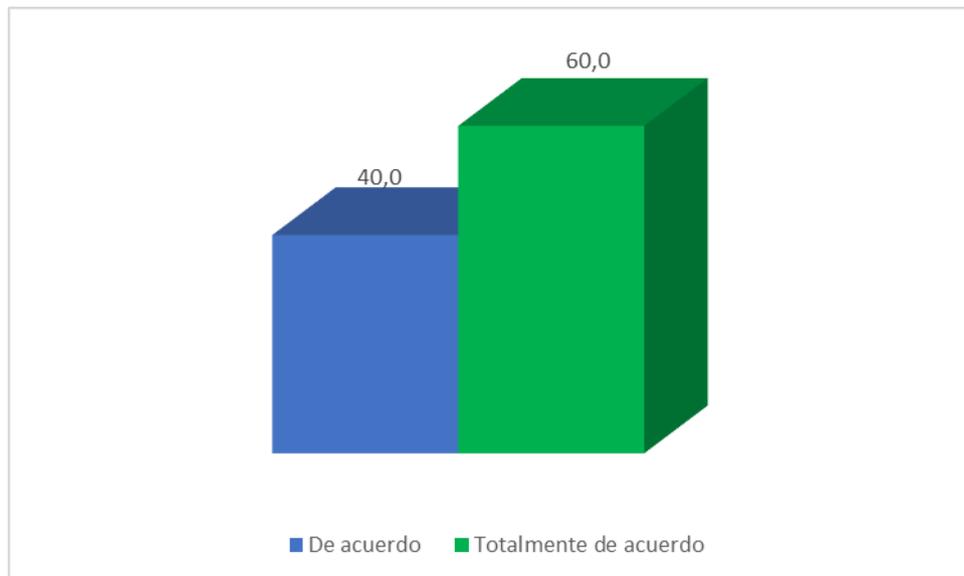
Tabla 25

¿Estaría de acuerdo que una persona fuera del círculo familiar se haga cargo de la empresa?

| | N | % | % acumulado |
|-----------------------|---|-------|-------------|
| De acuerdo | 2 | 40,0 | 40,0 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 20

Persona externa a la familia responsable de la empresa



De la tabla 25 y figura 20 se observó que, del total de encuestados, 40% señalan estar de acuerdo con que una persona externa a la familia se haga cargo de la empresa a diferencia del 60% quienes mencionan estar totalmente de acuerdo con que sea una persona externa la encargada.

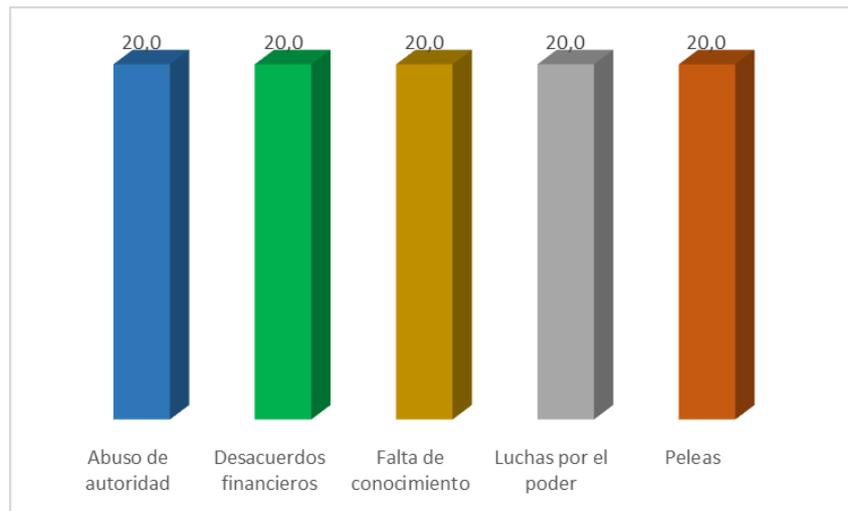
Tabla 26

Especifique las razones por las cuales un familiar no debe estar a cargo de la empresa.

| | N | % | % acumulado |
|-------------------------|---|-------|-------------|
| Abuso de autoridad | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Desacuerdos financieros | 1 | 20,0 | 40,0 |
| Falta de conocimiento | 1 | 20,0 | 60,0 |
| Luchas por el poder | 1 | 20,0 | 80,0 |
| Peleas | 1 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | |

Figura 21

Motivos para que un familiar no se encargue de la empresa



De la tabla 26 y figura 21 se observó que, del total de encuestados, 20% señalan un familiar no debería estar a cargo porque tal vez podría surgir un abuso de autoridad, 20% mencionan por desacuerdos financieros, 20% señalan la falta de conocimiento, 20% mencionan que las luchas por el poder sería un motivo y finalmente el 20% consideran que las peleas es el motivo principal por el cual un familiar no debe estar a cargo de la empresa.

Anexo 11

Matriz FODA de la empresa

El análisis FODA o DAFO se constituye como el instrumento estratégico más utilizada, aunque a menudo esta se realiza de forma instintiva y sin conocer su nombre técnico. Las ventajas acarreadas a su utilización es poder observar la situación de la organización a tiempo real, así como la identificación de potenciales riesgos y oportunidades que ofrece el mercado. El objetivo de este análisis es que todos los actores inmersos en la actividad empresarial puedan corroborar puntos débiles, las amenazas, los puntos fuertes o las oportunidades que puedan afectar a la productividad y desarrollo mismo de la empresa. Frecuentemente este análisis también incorpora eficiencia en cuanto a la cantidad de ideas que surgen en todo el proceso, muy diferente a la que se conseguiría si no se siguiera esta metodología. (Riquelme, 2016).

A continuación, se mostrarán los factores determinados del análisis:

Análisis Externo

Amenazas

Entrada de competidores al mercado y fortalecimiento de los competidores consolidados: Ciertamente, la crisis por la pandemia generó un clima de afección negativo a todos los sectores de la economía peruana, sin embargo, esta tendencia ha ido decreciendo conforme ha pasado el tiempo y se ha logrado contener la enfermedad. El gobierno peruano, en el nuevo contexto, ha puesto a disposición políticas de apertura económica que han ido incorporando a nuevos actores al mercado de transporte, por otro lado, la política de subsidios y préstamos a empresas competidoras ha generado que estas se sobrepongan a las vicisitudes y fortalezcan su posicionamiento.

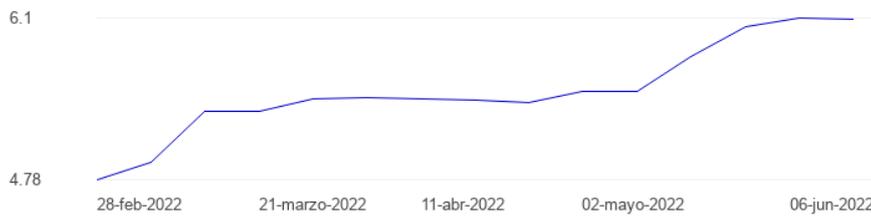
Incipiente capacidad de inversión en la empresa: Se contempla un panorama negativo de percibimiento en la cuestión financiera de la empresa. La actual gestión administrativa se caracteriza por no encontrar consensos referidos al tema financiero de la empresa y la capacidad de inversión de esta se ve mermada.

Normativas cada vez más estrictas: El MTC ha dispuesto de nuevas medidas que se tornan más estrictas y se han implementado en la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Entre las más destacadas se describen el alza impositiva en las diferentes sanciones concebidas por el órgano que, dependiendo de la situación, podrían significar costos sustanciales a la empresa. Por otro lado, el nuevo diseño del sistema de otorgamiento de brevets podría representar la mejor cualificación del personal conductor, pero también acarrear notables discrepancias legales con el personal ya consolidado en nómina.

Encarecimiento de la materia prima utilizada: El panorama político, tanto nacional como mundial, ha generado que el alza de precio de productos sea un tópico recurrente en las empresas. Específicamente, si se hace referencia al rubro de transportes, los precios de elementos como la gasolina y el Diesel describen una tendencia positiva como se muestra en las siguientes figuras.

Figura 22

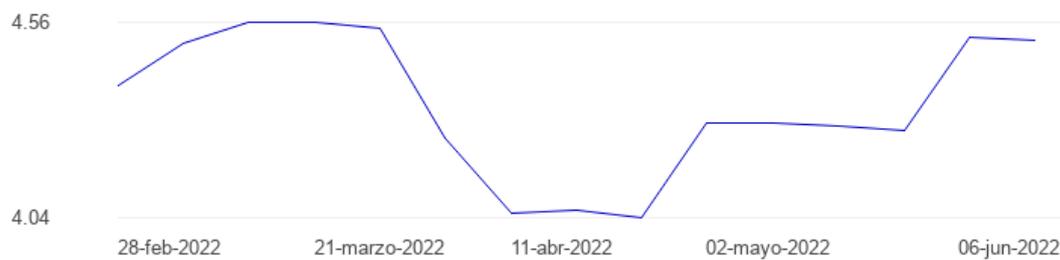
Precio de la gasolina por litro en Perú (Soles)



Fuente: Extraído de GlobalPetrolPrices.com

Figura 23

Precio del Diesel por litro el Perú (Soles)



Fuente: Extraído de GlobalPetrolPrices.com

Medidas de seguridad ante emergencia sanitaria: Las políticas de distanciamiento social emitidas por el gobierno central también han jugado un rol sustancial a lo largo del desarrollo de la crisis sanitaria, aunque estas han logrado mermas los contagios, también han tenido afección en el plano económico, no permitiendo que las empresas operen con normalidad. Es cierto que estas medidas se han ido amilando con el transcurrir del tiempo, sin embargo, aún permanece aprehendida en mucho de los procesos productivos de la empresa, lo que acarrea costos agregados y deficiencia en la operatividad, así como mermas potenciales en la adquisición de los servicios de transporte.

Oportunidades

Reapertura paulatina del mercado: La política de apertura del mercado dado por el gobierno peruano, tiente la idea de vuelta a la normalidad de los sectores económicos y las empresas que se desenvuelven en ellos. Por otro lado, las acciones tomadas por el gobierno para brindar facilidades financieras y tributarias a los empresarios instalarían mayor seguridad en las operaciones realizadas, así como la toma de decisiones administrativas eficientes en pro de la empresa.

Mejores relaciones contractuales con los clientes: La liberación de los mercados y la transición de la vuelta a la normalidad, podría significar una relación más amena y fluida con los clientes que también vuelven a realizar labores en sus respectivos rubros de trabajo, y consecuentemente contratarían los servicios de la empresa.

Mejoramiento de la cualificación de empleados: Las normas dispuestas por el MTC en Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, fungen como amenaza en el análisis de la situación empresarial, sin embargo, también se incorpora como un elemento de oportunidad al lograr hacer una diferenciación mejorada del personal calificado que se desempeñan como conductores de los vehículos de la empresa, esto permitiría brindar un servicio de mejor calidad al consumidor.

Baja calidad de la maquinaria competidora: Las normas ambientales también juegan un rol importante al hacer diferenciación de las empresas que cuentan con herramientas vehiculares en mejor estado que otras, esto da una percepción positiva al cliente del servicio brindado.

Potencialidad en la adopción de estrategias de marketing: La empresa, al no contar con un adecuado plan de marketing, despliegan una potencialidad sustancial si decide

incorporarla dentro de sus estrategias, esto convendría un mayor posicionamiento, tanto geográficamente como en redes sociales y otras plataformas.

Análisis Interno

Fortalezas

Especialización de la empresa en el sector: La empresa, dado el tiempo que lleva consolidándose en el mercado, es percibida como una entidad que ha tendido su proceso a la especialización en el servicio brindado, por lo tanto, incorporando características de eficiencia y calidad en el proceso, y la estructuración de un servicio diferenciado de sus competidores (Los resultados se muestran en la Tabla 12).

Consecución de objetivos: En suma, la empresa es percibida de manera positiva con respecto al conseguimiento de los objetivos planteados, esto significa que la entidad suele hallar finalmente satisfacción en cuanto a los resultados de su desempeño para elementos de planificación, organización, dirección y control. (Los resultados se muestran en la Tabla 11, 12 y 20).

Fidelización de los clientes: Dado el tiempo en el que la empresa se encuentra operando en el mercado de transporte, esta ha logrado incorporar una selecta cartera de clientes que confían plenamente en el servicio y recurren primordialmente en su contratación por sobre otros competidores.

Adaptación a las tendencias del mercado: Los contextos cambiantes en el que se ha desenvuelto la empresa, la han dotado de características claves para que esta se logre adaptar de manera eficiente a las nuevas tendencias de su público.

Debilidades

Costes de producción elevados: La adquisición de la materia prima esencial para la continuidad de operaciones empresariales como lo es la gasolina o el Diesel, además de los repuestos y costes de servicio de mantenimiento, han generado que los costos en los que incurre la empresa se hayan elevado, lo cual ha significado la transferencia del aumento de los precios al público y las hostilidades previstas.

Deficiencia en la evaluación de resultados: Una de las características negativas mostradas por la empresa es la nula existencia de unanimidad entre los encargados de la gestión empresarial, en cuanto a la frecuencialidad para la evaluación de resultados, esta no está definida (Los resultados se muestran en la Tabla 19).

Deficiencia en las herramientas de análisis: Una de las características negativas mostradas por la empresa es la nula existencia de unanimidad entre los encargados de la gestión empresarial, en cuanto a las herramientas definidas para análisis de la situación de la empresa (Los resultados se muestran en la Tabla 22).

Cuello de botella en la producción: Existe una percepción de deficiencia en el proceso productivo de la empresa, este se encuentra ubicado en la etapa de producción (Los resultados se muestran en la Tabla 17 y 18).

No existen estrategias para la continuidad de operaciones: La empresa es percibida como inoperantes en cuanto al diseño de estrategias de continuidad de operaciones, esto significa no tener preparadas acciones ante la pérdida de recursos que afecten su actividad normal, como lo sucedido en la pandemia, siendo este un elemento de suma importancia (Los resultados se muestran en la tabla 22).

Simpatía de la actual administración: Una correcta relación entre los encargados de la gestión empresarial y los trabajadores, es necesaria para llevar los procesos de la entidad de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, este factor no se está llevando de una manera positiva en la empresa, los trabajadores ven prudente un cambio en el sistema organizativo y atribuyen, a la actual gestión, deficiencias originadas del manejo familiar, tales como, luchas, desacuerdos financieros, incompetencia y abuso de autoridad (Los resultados se muestran en la tabla 23 y 24).

Anexo 12

Aspecto productivo de la empresa: El área de producción es la que más importancia tiene en la empresa ya que en ella se sustenta completamente el servicio brindado. Después del análisis estadístico pormenorizado, se afirmó que en esta área se identifica una situación de cuello de botella, por lo que se describen las siguientes estrategias específicas para que exista un trabajo eficiente del departamento.

- Creación de un aplicativo móvil “Flete seguro” para el seguimiento del producto a tiempo real, esto se logrará a través de la subcontratación de un servicio de seguimiento satelital de los vehículos. Por un lado, la estrategia generará la consolidación de la confianza del consumidor que percibirá a la empresa como oferente de un servicio de alta calidad y sumamente diferenciado de los posibles competidores; por otro lado, ante la posibilidad de que se sufra de robos o se brinde información desleal por parte de los trabajadores, atentando contra la continuidad de operaciones de la empresa, se tendrá la ubicación exacta de los vehículos para la toma de acciones pertinentes.

Figura 24

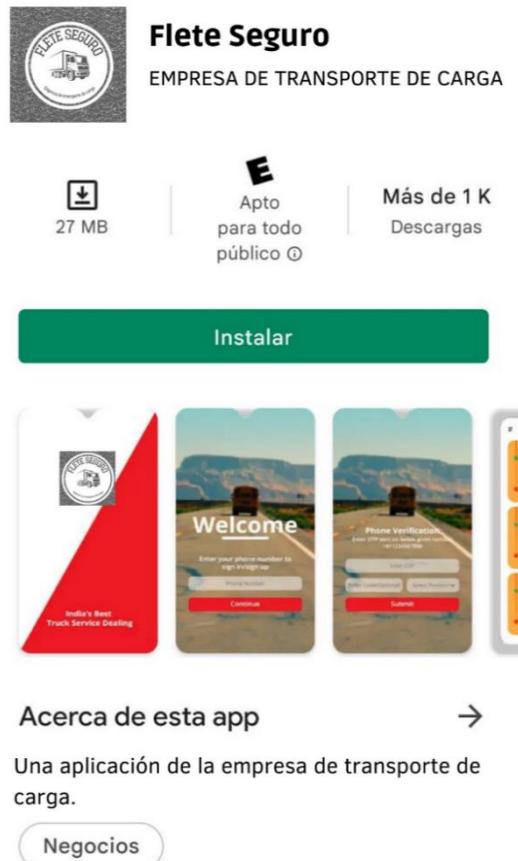
Logo de la aplicación móvil “Flete Seguro”



Nota: Elaboración propia.

Figura 25

Interfaz de la aplicación “Flete Seguro” en Play Store



Nota: La imagen es una proyección del proyecto.

- Brindar capacitaciones constantes al conductor y ayudante, con la debida emisión de certificados. Estas capacitaciones deben tener dos aspectos referenciales: Aptitudes psicológicas y aptitudes profesionales. Los temas dentro de las primeras deben tratar de Tacto con el cliente y el manejo adecuado de emociones; los temas dentro de las segundas deben tratar de eficiencia empresarial, normas de manejo y destreza mecánica automotriz. El objetivo primordial de esta estrategia es formar y ostentar personal debidamente calificado y certificado, para brindar un servicio de calidad, así como sembrar valores de compromiso en los trabajadores.
- Implementar nuevos sistemas de verificación de cumplimiento de obligaciones del personal, como la marcación de ficheros electrónicos correspondientes a

diferentes actividades, especialmente la asistencia, esto con el objetivo de profesionalizar la labor de los empleados y sobrellevar problemas legales ante posibles reclamaciones surgidas de discrepancias entre trabajador y empresa.

- Implementar un sistema de incentivos al chofer y ayudante, correspondiente a una determinada prima de dinero convenida por la gerencia, sobre la eficacia en la entrega de productos o labores específicas de ahorro de combustible, etc.

Evaluación de resultados de la empresa: Dentro de los puntos destacados en los que la empresa presenta deficiencias, se identifica que no existe consenso acerca de la frecuencialidad en la que se debe llevar a cabo las evaluaciones de resultados de la empresa. Por consiguiente, se han planteado la siguiente estrategia específica:

- Implantar la frecuencialidad de 6 meses para evaluar indicadores pertinentes al desarrollo de las metas objetivo de la empresa, debe existir también una promoción al conocimiento de estos indicadores dentro de las áreas de trabajo para que se tenga en cuenta qué factores se evalúan cada medio año. La elección de esta frecuencialidad se sustenta en que los resultados se obtendrán en un tiempo relativamente corto por lo que se habrá un margen de acción prudente por parte de la gestión administrativa.

Herramientas de análisis estratégico: En otro de los puntos destacados en los que la empresa presenta deficiencias, se identifica que no existe consenso acerca de cuál es la herramienta de análisis situacional de la entidad más eficiente para su utilización. Por consiguiente, se han planteado la siguiente estrategia específica:

- Implantar un sistema de análisis situacional de la empresa mediante la utilización de la herramienta FODA y PESTEL, debe existir también una promoción al conocimiento de estas herramientas dentro de las áreas de

trabajo para que se tenga en cuenta los factores a evaluar. La frecuencialidad también será definida cada 6 meses, con el objetivo de obtener la información del análisis en un tiempo relativamente corto y así dejar un margen de acción prudente a la gestión administrativa.

Estrategias para continuidad de operaciones: Para la elaboración de correctas estrategias para la continuidad de operaciones, se deben identificar los escenarios negativos más próximos que tengan afección sobre la actividad empresarial de transporte y puedan interrumpir su proceso productivo. De este modo, los factores más propensos a suceder en el rubro son los que atenten directamente sobre los vehículos que dispone la empresa y la información manejada por la administración. Por consiguiente, se han planteado la siguiente estrategia específica:

- Subcontratación de un servicio de rastreo satelital sobre los vehículos a disposición. De esta manera, se podrá tener la ubicación de los vehículos a tiempo real y, ante posibles eventualidades, poder tomar las medidas necesarias como avisarles a las autoridades policiales.
- Adquisición de un servicio de seguro particular sobre daños a los vehículos a disposición. De esta manera, ante el surgimiento de incidentes que tengan afección sobre el principal activo que tiene la empresa, se podrá reponer una prima de dinero con la que se procederá a la reparación de la herramienta de trabajo o compra de nuevos vehículos.
- Firma de un acuerdo legal entre la entidad y sus empleados por la revelación de información empresarial importante. De esta manera, ante filtración de información relevante acerca de las acciones o cifras manejadas por la empresa, se podrá llevar a cabo una inquisición de los responsables del hecho, pudiendo tomar acciones legales sustentadas en el acuerdo firmado.

Administración de la empresa: La percepción que se tiene sobre la gestión administrativa de la empresa no es la adecuada por tratarse de una empresa con gestión familiar. Por consiguiente, se han planteado la siguiente estrategia específica:

- Establecer la entrada de nuevos accionistas a la empresa, fuera del círculo familiar, y el establecimiento de un directorio para la toma de decisiones. De esta manera, se contará con ideas nuevas para la realización de las actividades de la empresa, no confinándose a los yerros renuentes de la gestión familiar como el conformismo de objetivos, las discrepancias financieras, etc.