



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA CAPTACIÓN DE CARGA EN RUTAS COMPLEMENTARIAS EN LA EMPRESA DRAJFERM S.A.C., LIMA 2025

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Ariana Flor Alva Cutin

Jean Paul Alexander Martinez Ventura

Asesor:

Mg. Evelin Cecilia Aragon Grados

<https://orcid.org/0000-0003-3291-9524>

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 de 43 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trnoid::1:3471404319




5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación es dedicado a nuestra familia quien nos acompañó durante el proceso universitario y vieron nuestro crecimiento profesional hasta la parte final de este camino, también queremos dedicarle el trabajo a nuestros profesores quienes nos brindaron los conocimientos y herramientas que fueron aplicadas para lograr el objetivo final.

Agradecimiento

Agradecemos el esfuerzo, la dedicación y el compromiso que cada una aportó durante el desarrollo del trabajo de suficiencia, ya que el trabajo en equipo fue fundamental para la realización de esta investigación.

Asimismo, agradecemos a nuestras familias por su apoyo constante, comprensión y motivación a lo largo de todo este proceso académico.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO II – MARCO TEORÍCO	12
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	17
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	26
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS	36
ANEXOS	38

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Diagrama de Ishikawa sobre realidad problemática	18
Ilustración 2:	Distribución de viajes por ruta (enero-junio 2025)	21
Ilustración 3:	Flujograma de procesos para el CRM de clientes	23
Ilustración 4	Flujograma de etapas para el plan de implementación ...	25

Índice de tablas

Tabla 1: Frecuencia de viajes por ruta y mes(enero-junio 2025)	20
Tabla 2 Plan de implementación de la ruta piloto Santa – Lima.....	24
Tabla 3 Frecuencia mensual de servicios – Ruta Santa – Lima.....	27
Tabla 4 Resultados operativos y tipo de carga transportada en la ruta piloto. .	27
Tabla 5 Distribución de clientes atendidos en la ruta Santa – Lima.....	28
Tabla 6 Costo de oportunidad mensual asociado a la flota ociosa.....	29
Tabla 7 Resultados económicos de la ruta complementaria Santa – Lima.....	30
Tabla 8 Ingresos generados por viajes de retorno con carga	31
Tabla 9 Impacto económico comparativo del aprovechamiento de flota subutilizada.....	31

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa de transporte terrestre de carga DRAJFERM S.A.C., dedicada al transporte interprovincial de mercadería. A pesar de su posicionamiento en la ruta Lima–Huarmey, la empresa presentaba una alta dependencia operativa de dicha ruta y una gestión comercial poco estructurada, lo que generaba periodos de poca flota y limitaba la captación de carga en rutas complementarias

El objetivo del trabajo fue implementar mejoras en la gestión comercial mediante la incorporación de un sistema de gestión comercial (CRM) y la ejecución de una ruta piloto complementaria, con la finalidad de optimizar la captación de carga, diversificar clientes y fortalecer la toma de decisiones comerciales. Como parte de la propuesta, se implementó la ruta piloto Santa–Lima, evaluada entre octubre de 2025 y enero de 2026, utilizando información real proveniente de guías de transporte. Los resultados evidencian que se permitieron reducir aproximadamente un 51 % el costo de oportunidad asociado a la flota ociosa.

Se concluye que la implementación de una gestión comercial estructurada y la diversificación de rutas complementarias contribuyen a mejorar la eficiencia operativa, la sostenibilidad económica y la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el transporte terrestre de carga ha tenido que adaptarse a una mayor demanda y a la necesidad de trabajar con mayor eficiencia. Nkesah (2023) señala que mejorar los procesos logísticos es clave para reducir costos y responder mejor a las exigencias del mercado. Del mismo modo, Fioravanti (2024) explica que analizar el desempeño logístico permite identificar qué aspectos limitan la competitividad y dónde se pueden aplicar mejoras para optimizar el servicio.

Asimismo, la estructura logística y la organización de las operaciones influyen directamente en la calidad del servicio ofrecido. Según Izteleuova (2024), una infraestructura adecuada y una gestión bien estructurada favorecen el flujo de mercancías y permiten alcanzar operaciones más ágiles, seguras y rentables. Por ello, elementos como la planificación de rutas, el control de los procesos y el uso adecuado de los recursos son fundamentales para lograr un servicio eficiente dentro de dicho sector.

En este contexto se desarrolla la experiencia profesional en la empresa de transportes múltiples DRAJFERM S.A.C., una empresa familiar peruana dedicada al transporte terrestre de carga. Su sede principal se encuentra en el distrito de Los Olivos, Lima, desde donde se coordinan los envíos hacia diversas ciudades del norte del país, principalmente hacia la ruta Lima–Huarney. La empresa se caracteriza por ofrecer un servicio rápido, puntual y con atención personalizada, cualidades que le han permitido mantener relaciones comerciales sólidas con clientes individuales y pequeñas empresas de la zona.

La organización cuenta con una flota propia de camiones, personal capacitado y una estructura interna sencilla que facilita la comunicación entre las áreas administrativas y operativas. Sus servicios abarcan desde la recepción y registro de la carga hasta la entrega final al cliente, incluyendo un servicio puerta a puerta que se ha convertido en uno de sus principales diferenciales competitivos. Además, la empresa realiza un seguimiento constante de sus unidades y mantiene comunicación continua con los clientes con la finalidad de anticipar imprevistos y brindar soluciones oportunas.

El proceso operativo de DRAJFERM S.A.C. combina eficiencia y control. En el caso de las encomiendas, el flujo inicia con la recepción, verificación y registro de la carga, seguido por la asignación de unidades y la programación del envío. Para las cargas de mayor volumen, la coordinación es directa entre el cliente y el jefe de operaciones, lo que permite ajustar el servicio a las necesidades específicas de cada servicio. Además, la empresa también optimiza sus rutas planificando viajes de ida y vuelta con carga, evitando retornos vacíos para mejorar la rentabilidad.

Después de una larga trayectoria en el mercado y el compromiso con la puntualidad y la mejora continua la empresa se ha consolidado como un operador confiable en el transporte de carga, aportando al abastecimiento comercial entre Lima y el norte del país. Además, como empresa familiar, contribuye al desarrollo local mediante la generación de empleo y el fortalecimiento de prácticas formales dentro del sector.

Sin embargo, a pesar de su trayectoria y crecimiento, la empresa enfrenta

desafíos que afectan su eficiencia y su capacidad para expandir sus operaciones. Uno de los principales problemas es la dificultad para aprovechar plenamente la flota durante ciertos periodos del año, lo que genera capacidad ociosa y reduce los ingresos, al ser un negocio familiar que crece a medida que cambia el mercado existen tendencias nuevas de las que se carece conocimiento por lo que no es una opción viable esperar que las oportunidades solo aparezcan, sino es importante la creación e implementación de un plan comercial para la captación de nuevos clientes.

Es por ello que se identificó la ausencia de una gestión comercial estructurada que facilite la búsqueda de nuevas oportunidades de carga y la apertura de rutas alternativas. Estas limitaciones evidencian la necesidad de analizar a profundidad el funcionamiento actual e implementar mejoras que permitan diversificar el servicio, incrementar la rentabilidad y fortalecer la competitividad de la organización a través de un análisis de la situación actual y una investigación de mercado.

CAPITULO II – MARCO TEORÍCO

1. ANTECEDENTES

Sonnleitner (2025) analizan cómo los pronósticos de demanda en el transporte por carretera se utilizan dentro de un enfoque de “predecir y optimizar”, lo que permite una asignación más eficiente de la flota, la reducción de viajes vacíos y una mejora en la rentabilidad. Los autores sostienen que una gestión comercial eficaz debe apoyarse en pronósticos confiables para captar clientes estratégicos y ajustar la oferta de transporte a la demanda real.

Nkesah (2023) desarrolla una revisión sistemática enfocada en la sostenibilidad y eficiencia del transporte por carretera. Identifica prácticas clave como la digitalización, la optimización de rutas y el monitoreo en tiempo real, las cuales mejoran la eficiencia operativa, reducen costos y fortalecen la competitividad del sector. El autor enfatiza que la sostenibilidad operativa no solo depende de los costos, sino de la capacidad de integrar tecnologías que hagan más eficiente la gestión del transporte.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Logística

Ballou (2004) define la logística como “el proceso que planifica implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente”. Esta definición destaca la importancia de la coordinación entre transporte, almacenamiento e información para garantizar el nivel de servicio logístico.

Christopher (2016) complementa esta visión señalando que la logística forma parte integral de la cadena de suministro y que su objetivo es generar valor al cliente mediante la gestión eficiente de flujos físicos y de información.

2.2.2 Transporte Terrestre de Carga

El transporte terrestre de carga se define como la actividad destinada a movilizar mercancías por carretera mediante vehículos habilitados para dicho fin. Su importancia radica en su capacidad para conectar centros productivos, zonas rurales, puertos y mercados, constituyendo un elemento esencial para el flujo económico y logístico del país. Se caracteriza por su flexibilidad operativa, la posibilidad de llegar a diversas regiones y su rol predominante en la cadena de suministro (Nkesah et al., 2023).

La logística de transporte comprende la planificación, ejecución y control del movimiento de mercancías con el propósito de optimizar tiempos, costos y nivel de servicio. Ghiani et al. (2013) señalan que incluye actividades como la planificación de rutas, la asignación de flota, la gestión de tiempos de entrega y la reducción de costos operativos. Este componente logístico resulta fundamental para empresas de transporte, ya que afecta directamente la disponibilidad de vehículos y la utilización de la capacidad instalada.

2.2.3 Eficiencia Operativa en el Transporte Terrestre

Nkesah et al. (2023) afirman que la eficiencia operativa en el transporte depende del uso óptimo de recursos como tiempo, combustible, disponibilidad vehicular y rutas. La falta de planificación, el monitoreo insuficiente y las

interrupciones imprevistas afectan el desempeño y elevan los costos. Asimismo, identifican que la adopción de prácticas sostenibles y tecnología logística mejora significativamente el rendimiento del transporte terrestre.

2.2.4 Utilización de Flota y Optimización de Capacidad

El estudio de Sonnleitner et al. (2025), "Data-driven insights into truck utilisation challenges in freight logistics", explica que gran parte de la capacidad de los camiones se encuentra subutilizada debido a la falta de carga complementaria y a la planificación basada en rutas tradicionales. Los autores señalan que mejorar la asignación de vehículos, diversificar rutas y utilizar datos operativos reduce la ociosidad de la flota y mejora la rentabilidad del transporte.

2.2.5 Barreras para la Diversificación de Rutas

La revisión de Kervall y Pålsson (2022) identifica que las principales barreras para diversificar rutas incluyen la resistencia organizacional, la falta de información del entorno, los costos asociados a cambios operativos y la ausencia de alianzas estratégicas. Estas barreras impiden que las empresas de transporte amplíen su cobertura y reduzcan la capacidad ociosa de la flota.

2.2.6 Logística 4.0 y Trazabilidad

Según Winkelhaus y Grosse (2020), la Logística 4.0 integra tecnologías digitales como IoT, Big Data, sistemas ciber-físicos y plataformas de monitoreo, las cuales permiten visibilidad y trazabilidad en tiempo real. Estas herramientas posibilitan anticipar retrasos, optimizar rutas y mejorar la toma de decisiones, convirtiéndose en elementos clave para garantizar eficiencia en el transporte.

2.2.7 Gestión Comercial: Definición Clásica

Kotler y Armstrong (2017) definen la gestión comercial como el proceso mediante el cual las empresas analizan mercados, desarrollan propuestas de valor, establecen relaciones y gestionan interacciones orientadas a captar y fidelizar clientes. Por su parte, Lambin (2010) señala que la gestión comercial implica planificación, ejecución y control de estrategias comerciales para desarrollar mercados y aumentar la eficiencia del servicio.

2.2.8 Gestión Comercial en Empresas de Transporte

Moreira da Silva, Frederico y Garza-Reyes (2023) concluyen que las tecnologías aplicadas a la gestión comercial en empresas logísticas permiten identificar oportunidades de negocio, segmentar clientes y mejorar la captación de carga mediante análisis de datos. La digitalización del proceso comercial facilita la interacción con clientes, el registro de información y la automatización de actividades.

Payne y Frow (2013) definen el CRM como un enfoque estratégico que integra personas, procesos y tecnología con el objetivo de gestionar relaciones con los clientes, mejorar la rentabilidad y aumentar su ciclo de vida. En el sector logístico, el CRM se utiliza para organizar contactos, registrar oportunidades, consolidar información comercial y mejorar la captación de clientes.

2.2.9 Clasificación de las Organizaciones de Gestión Comercial

Según McAlister et al. (2022), la gestión comercial puede organizarse en distintos tipos de estructuras según cómo la empresa distribuya sus funciones

clave —marketing, ventas, servicio al cliente y coordinación interna. Esta clasificación evidencia que la gestión comercial es flexible y debe adaptarse al tamaño, recursos y estrategia de la empresa.

2.2.10 Tendencia: Digitalización de la Cadena de Suministro

La digitalización de la cadena de suministro es una de las tendencias más importantes en la gestión comercial, ya que permite integrar tecnologías digitales para mejorar la planificación, coordinación y entrega de servicios. Según Schniederjans, Curado y Khalajhedayati (2020), la digitalización facilita la recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos, mejora la visibilidad operativa y fortalece la toma de decisiones, incrementando la competitividad empresarial.

Nkesah (2023) desarrolla una revisión sistemática enfocada en la sostenibilidad y eficiencia del transporte por carretera. Identifica prácticas clave como la digitalización, la optimización de rutas y el monitoreo en tiempo real, las cuales mejoran la eficiencia operativa, reducen costos y fortalecen la competitividad del sector. El autor enfatiza que la sostenibilidad operativa no solo depende de los costos, sino de la capacidad de integrar tecnologías que hagan más eficiente la gestión del transporte.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Durante el año 2025, se desempeñó el rol de Asistente Administrativo en DRAJFERM S.A.C., empresa dedicada al transporte interprovincial de mercadería. El puesto se implementó debido a la necesidad de reforzar áreas vinculadas a la gestión comercial y al apoyo operativo, debido al aumento de actividades y a la concentración de múltiples funciones en un equipo reducido.

El trabajo implicó adaptarse rápidamente a procedimientos principalmente manuales y al uso de herramientas básicas de registro, como hojas de cálculo, además de la comunicación directa con los clientes. Durante las primeras semanas, se realizó un proceso de inducción práctica que permitió familiarizarse con la recepción, despacho y coordinación de envíos, así como con la atención directa a los clientes.

A medida que se adquirió mayor experiencia, se participó activamente en la organización de información de clientes, seguimiento de servicios y apoyo en la gestión comercial, incluyendo elaboración de cotizaciones, comunicación de tarifas, coordinación de envíos y recopilación de información del mercado. Este desempeño permitió identificar limitaciones en los procesos internos, especialmente la ausencia de un sistema centralizado para el control de clientes, servicios y oportunidades de carga.

La experiencia brindó la oportunidad de conocer el comportamiento de los clientes, evidenciar áreas de mejora en la gestión comercial y proponer estrategias orientadas a optimizar la captación y seguimiento de carga en rutas complementarias, contribuyendo de manera directa a la eficiencia operativa y al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa.

3.1 Identificación del problema comercial

A partir del análisis de la experiencia desarrollada, se identificó que la empresa presentaba deficiencias en la gestión comercial, principalmente por la falta de centralización de la información de clientes y la ausencia de un seguimiento estructurado de oportunidades de negocio, lo que dificultaba la captación y reactivación de clientes, así como la optimización de rutas complementarias. Para visualizar de manera clara y organizada los factores que contribuyen a este problema, se elaboró un diagrama de Ishikawa, que permite identificar las causas en categorías como métodos, mano de obra, equipos, materiales, entorno y gestión.

Ilustración 1

Diagrama de Ishikawa sobre realidad problemática



En la ilustración 1 se organiza las causas que afectan el crecimiento y la eficiencia operativa de la empresa, distribuidas en categorías clave: métodos,

mano de obra, equipos, materiales, entorno y gestión. Esta estructura facilita la identificación de áreas específicas que deben ser abordadas para optimizar los procesos comerciales y operativos.

Para evidenciar el problema identificado en la empresa en base a números se usará la información de los primeros meses del año sobre las rutas que se usaron diariamente, información que fue registrada por el área administrativa como parte del proceso de registro de información.

A partir del análisis del diagrama de Ishikawa, se identificaron dos factores clave que explican la problemática principal de la empresa en relación con su gestión comercial y el aprovechamiento de su capacidad operativa.

En primer lugar, se evidencia que el seguimiento de clientes potenciales se realiza de manera no estructurada, debido a la ausencia de una herramienta que permita centralizar la información comercial y dar continuidad a las oportunidades de negocio. Esta situación limita la capacidad de la empresa para captar, registrar y fidelizar nuevos clientes, ya que la gestión comercial se basa principalmente en la experiencia empírica y en registros manuales, lo que dificulta la toma de decisiones y el análisis del comportamiento de los clientes. Como consecuencia, se desaprovechan oportunidades de carga que podrían contribuir a mejorar la utilización de la flota y a diversificar los servicios ofrecidos

En segundo lugar, se identifica una alta dependencia de rutas tradicionales, especialmente en la ruta Lima–Huarney, acompañada de una limitada evaluación de mercados alternos. Esta concentración operativa reduce la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevos escenarios logísticos y captar demanda en rutas complementarias, generando periodos de capacidad

ociosa en la flota.

La falta de análisis sistemático de nuevos mercados y polos logísticos emergentes impide que la empresa amplíe su cartera de clientes y fortalezca su competitividad en un entorno cada vez más dinámico por lo que ambos factores se encuentran relacionados y refuerzan la necesidad de implementar mejoras en la gestión comercial y ejecución de soluciones que eviten tener flota ociosa generando costos y gastos por no lograr su movimiento y transporte de carga.

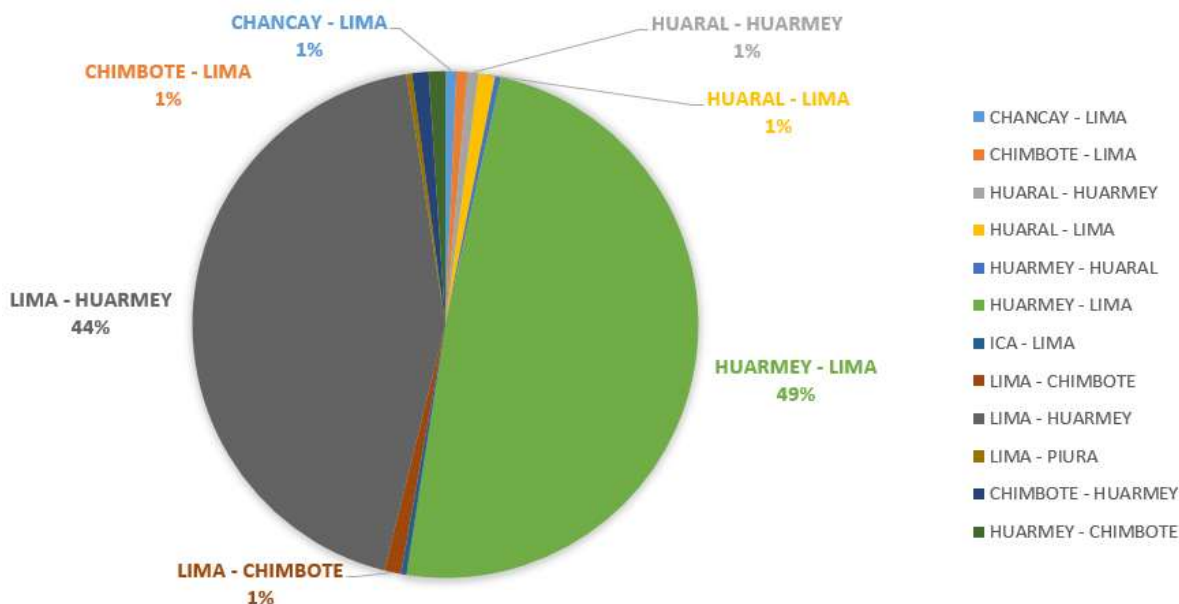
Tabla 1:

Frecuencia de viajes por ruta y mes (enero-junio 2025)

Rutas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total	%
Chancay - Lima					2		2	1%
Chimbote - Lima		2					2	1%
Huaral - Huarmey					2		2	1%
Huaral - Lima					1	2	3	1%
Huarmey - Huaral	1						1	0.4%
Huarmey - Lima	18	29	29	24	25	14	139	49%
Ica - Lima					1		1	0.4%
Lima - Chimbote	3						3	1%
Lima - Huarmey	31	22	26	10	19	16	124	44
Lima - Piura		1					1	0.4%
Chimbote - Huarmey		3					3	1%
Huarmey - Chimbote						3	3	1%
Total, general	53	57	55	34	50	35	284	100%

Ilustración 2:

Distribución de viajes por ruta (enero-junio 2025)



La Tabla 1 y la ilustración 2 presentan la distribución de viajes por ruta durante el primer semestre de 2025. Se observa que la mayor parte de las operaciones se concentra en las rutas Lima–Huarmey (44%) y Huarmey–Lima (49%), mientras que las demás rutas presentan volúmenes mínimos. Esta concentración evidencia la dependencia de la empresa en una sola ruta principal, lo que refuerza la necesidad de diversificar y optimizar la planificación de rutas para mejorar la eficiencia operativa y la captación de clientes.

3.2 Objetivos del proyecto laboral

A partir del análisis del problema identificado en la gestión comercial de DRAJFERM S.A.C., se plantean los siguientes objetivos, orientados a mejorar la captación de carga en rutas complementarias, optimizar la gestión de clientes y fortalecer la toma de decisiones comerciales.

3.2.1 Objetivo general

Implementar mejoras en la gestión comercial de DRAJFERM S.A.C., mediante la incorporación de un sistema de gestión comercial (CRM) y la implementación de una ruta piloto complementaria, con el fin de optimizar la captación de carga y fortalecer la toma de decisiones comerciales.

3.2.2. Objetivos específicos

- Centralizar la información de clientes, servicios y carga mediante un sistema de gestión comercial (CRM).
- Implementar un flujo de seguimiento de oportunidades comerciales para mejorar la captación y reactivación de clientes.
- Ejecutar una ruta piloto complementaria vinculada al Puerto de Chancay o rutas complementarias cercanas a las rutas habituales para diversificar la cartera de clientes.
- Evaluar los beneficios comerciales de la propuesta, como el incremento del volumen de carga y el mejor aprovechamiento de la capacidad operativa de los vehículos.

3.3 Desarrollo de la solución propuesta

3.3.1 Implementación del sistema de gestión comercial (CRM)

Para abordar las deficiencias identificadas en la gestión comercial, se propone la implementación de un sistema de gestión comercial (CRM). Este sistema permitirá centralizar la información de clientes, registrar servicios, realizar seguimiento de oportunidades comerciales y mejorar la comunicación.

El CRM funcionará como una herramienta de apoyo para organizar la información comercial, identificar clientes potenciales y analizar la frecuencia de envíos, facilitando una gestión más estructurada y orientada al crecimiento. Además, permitirá dar soporte a la planificación de nuevas rutas complementarias y al seguimiento de la eficiencia operativa.

Ilustración 3:

Flujograma de procesos para el CRM de clientes



3.3.2 Implementación de la ruta piloto complementaria

La selección de la ruta Santa–Lima se fundamenta en la necesidad de evaluar la demanda potencial y las condiciones de mercado del transporte de carga entre una zona productiva y el principal centro de consumo del país. Esta ruta permite analizar el comportamiento de la demanda, especialmente de productos agrícolas con variaciones estacionales, así como la posibilidad de incorporar otros tipos de carga.

Asimismo, la ruta Santa–Lima ofrece un escenario adecuado para

identificar oportunidades de optimización operativa, al permitir evaluar la utilización de la flota, la frecuencia de los servicios y la respuesta del mercado ante una alternativa de transporte complementaria. De este modo, su análisis contribuye a comprender el problema de subutilización de la capacidad vehicular y a evaluar la viabilidad de diversificar rutas en función de la demanda existente.

En este contexto, para DRAJFERM SAC, la evaluación de una ruta complementaria representa una oportunidad para ampliar su ámbito de operación sin afectar sus rutas actuales, así como para diversificar su cartera de clientes y mejorar la eficiencia operativa, en función del comportamiento real del mercado y la demanda identificada.

Tabla 2

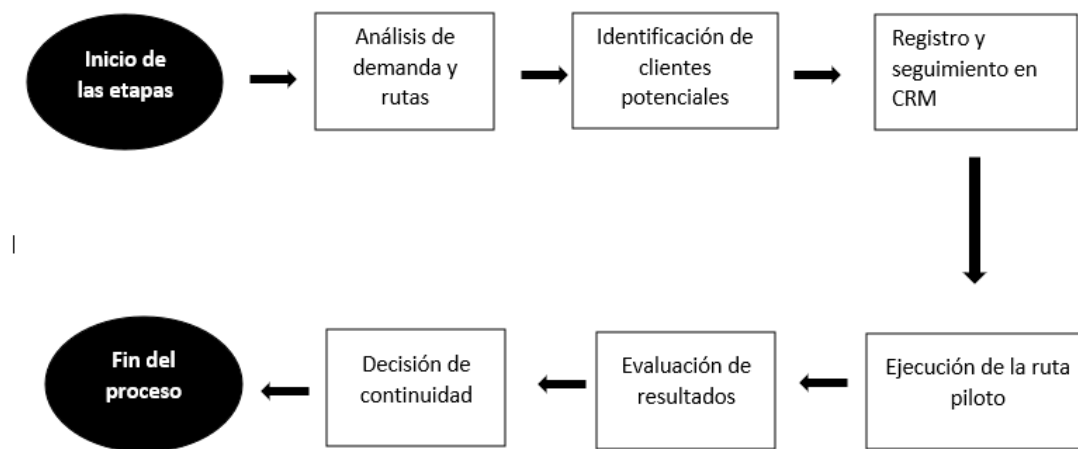
Plan de implementación de la ruta piloto Santa - Lima

Aspecto	Análisis de demanda	Identificación de clientes	Captación y seguimiento (CRM)	Evaluación de resultados
Objetivo	Identificar rutas subutilizadas con potencial de mejora operativa	Determinar clientes potenciales asociados a la ruta piloto	Gestionar y dar seguimiento sistemático a clientes interesados	Evaluar el desempeño comercial y operativo de la ruta piloto
Acción concreta	Revisar el historial de envíos y analizar la utilización de rutas	Listar y priorizar clientes potenciales vinculados a la ruta seleccionada	Contactar clientes, registrar interacciones y nivel de interés	Medir volumen de carga, frecuencia de envíos e ingresos generados
Responsable	Asistente Administrativo	Equipo Comercial	Equipo Comercial	Gerencia
Herramienta / Recurso	Excel, registros operativos	Registros internos, llamadas telefónicas	CRM, WhatsApp, correo electrónico	CRM, reportes comerciales, guías de transporte

Periodo de ejecución	01/09/2025 15/09/2025	16/09/2025 – 25/09/2025	26/09/2025 – 09/10/2025	09/01/2026 – 15/01/2026
-----------------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Ilustración 4

Flujograma de etapas para el plan de implementación



En la tabla 2 se muestra de forma organizada las etapas para la implementación de la ruta piloto integrada con el CRM que se propuso inicialmente, la ilustración 3 y la tabla 2 son complementarios ya que para incorporar la nueva ruta necesitamos información comercial sobre potenciales clientes y el seguimiento y retención de los que se consiguen para su permanencia en la empresa y así cumplir el objetivo principal.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultados de la implementación de la ruta piloto complementaria

Como parte de la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo de suficiencia profesional, se implementó de manera piloto la ruta complementaria Santa – Lima, con el objetivo de reducir la flota ociosa, optimizar el uso de los vehículos disponibles y generar ingresos adicionales para la empresa DRAJFERM S.A.C., sin afectar la continuidad de la ruta principal Huarmey – Lima, la cual se mantuvo operativa durante todo el periodo de análisis.

El periodo evaluado comprende octubre de 2025 junto con la mitad de enero de 2026, utilizando información real obtenida de guías de transporte emitidas, lo que permite presentar resultados verificables y directamente vinculados con la experiencia profesional desarrollada.

Adicionalmente es importante mencionar que, al tratarse de una implementación piloto, los resultados no buscan demostrar el reemplazo de la ruta principal, sino evidenciar el impacto de aprovechar capacidad vehicular que anteriormente permanecía detenido.

4.2 Continuidad y frecuencia operativa de la ruta piloto Santa – Lima

Durante el periodo analizado se ejecutaron 12 servicios de transporte correspondientes a la ruta Santa – Lima, distribuidos de manera sostenida a lo largo de cuatro meses consecutivos, por lo que podemos demostrar que la implementación no fue una acción aislada, sino una operación con continuidad.

Tabla 3

Frecuencia mensual de servicios – Ruta Santa – Lima

Mes	Número de servicios	Participación (%)
Oct-25	3	25%
Nov-25	1	8%
Dic-25	7	58%
Ene-26	1	8%
Total	12	100%

Tabla 4

Resultados operativos y tipo de carga transportada en la ruta piloto

Indicador	Resultado
Total, de viajes realizados	12
Total, de carga transportada	105 toneladas
Promedio de carga por servicio	8.8 toneladas
Participación de carga agrícola (palta)	75 %
Materiales para construcción	25 %

El comportamiento de los servicios en la ruta Santa–Lima muestra que la demanda no fue uniforme durante el periodo analizado, concentrándose principalmente en el mes de diciembre. Esta variación está relacionada con el tipo de carga transportada, ya que la mayor parte correspondió a productos agrícolas, específicamente palta, cuya demanda es estacional y depende de la temporada de cosecha.

El volumen total transportado y el promedio de carga por servicio indican que la capacidad vehicular fue bien aprovechada, aun cuando el número de viajes varió entre meses. Esto sugiere que la planificación de los servicios se ajustó a la demanda existente, priorizando viajes con mayor nivel de carga y evitando traslados poco eficientes.

La reducción de servicios en enero no responde a una caída en el desempeño de la ruta, sino a la menor disponibilidad de carga agrícola en ese periodo. En ese contexto, la incorporación de materiales para construcción, aunque en menor proporción, permite reducir la dependencia de un solo producto y aporta mayor estabilidad a la operación de la ruta, aquí consideramos que solo son datos de la mitad del mes de enero.

4.3 Resultados comerciales: clientes y recurrencia

Durante la implementación de la ruta piloto se atendieron cuatro clientes distintos, entre personas naturales y empresas, lo que permitió iniciar un proceso de diversificación de la cartera comercial.

Tabla 5
Distribución de clientes atendidos en la ruta Santa – Lima

Cliente	Servicios	Participación (%)
Huaraz Escobedo Esteban Eliazar	7	58%
OCANSA S.A.C.	3	25%
Neira Castañeda Hugo Carlos	1	8%
Huaraz Company S.A.C.	1	8%
Total	12	100%

Se observa que el 58 % de los servicios corresponde a un cliente recurrente, lo cual constituye un indicador positivo en el sector transporte, donde la continuidad y repetición de servicios reflejan confianza, estabilidad comercial y calidad operativa que se ofrece a los clientes lo que trae como consecuencia su fidelización adicionalmente de una tarifa negociada según la cantidad y demanda de viajes que realice.

4.4 Impacto económico de la capacidad ociosa de la flota / costo de oportunidad

La capacidad ociosa identificada representa un costo de oportunidad económico, entendido como el ingreso que la empresa dejó de percibir por no emplear su capacidad operativa disponible.

Para la estimación del costo de oportunidad se utilizó una tarifa promedio real de S/ 1,800 por viaje tal como se refleja en la tabla 6.

Tabla 6

Costo de oportunidad mensual asociado a la flota ociosa

Concepto	Resultado
Viajes no realizados	32
Tarifa promedio por viaje	- S/.1,800
Ingreso potencial no percibido	- S/.57,600

Este impacto económico se ve reforzado debido a que, aun cuando las unidades no se encuentran operando, la empresa continúa asumiendo costos fijos y financieros inevitables que representan costos de oportunidad y pérdidas tales como depreciación del activo, mantenimiento preventivo, seguros

vehiculares, inflación y costos administrativos.

Antes de la implementación de rutas complementarias, la flota generaba un impacto económico negativo estimado en S/ 57,600 mensuales como se visualiza en la tabla, asociado a ingresos no percibidos y a la permanencia de costos fijos sin retorno económico.

4.5 Impacto económico del aprovechamiento de flota subutilizada mediante rutas complementarias

La implementación de la ruta complementaria Santa – Lima permitió activar parte de la capacidad ociosa ya identificada, transformando unidades improductivas en generadoras de ingresos reales, sin afectar la continuidad de la ruta principal Huarney – Lima.

Tabla 7

Resultados económicos de la ruta complementaria Santa – Lima

Indicador	Resultado
Viajes realizados	12
Ingreso total sin IGV (S/.)	21,600
IGV generado (S/.)	3,888
Ingreso total facturado (S/.)	25,488
Ingreso promedio por servicio (S/.)	1,800

Los ingresos generados corresponden a servicios que no existían antes de la propuesta de solución, por lo que representan un impacto económico incremental, directamente vinculado al aprovechamiento de la capacidad ociosa evaluada.

La activación de rutas complementarias permitió reducir parcialmente el costo de oportunidad de la flota, generando ingresos adicionales que contribuyen a cubrir costos fijos previamente no compensados.

4.6 Aprovechamiento económico de los viajes de retorno con carga

Se identificó que las unidades que operaron la ruta Santa – Lima retornaron a Huarmey con carga, evitando viajes vacíos y mejorando la eficiencia económica de la flota en ambos sentidos. Las tarifas de retorno registradas oscilaron entre S/ 600 y S/ 700, utilizándose una tarifa promedio de S/ 650 por servicio.

Tabla 8

Ingresos generados por viajes de retorno con carga

Concepto	Resultado
Viajes de retorno con carga	12
Tarifa promedio de retorno	650
Ingreso adicional generado	S/.7,800

El aprovechamiento de los viajes de retorno permitió incrementar los ingresos por unidad sin incurrir en costos operativos adicionales significativos, fortaleciendo el uso eficiente de la flota como se visualiza en la tabla 8 el ingreso adicional fue de s/.7,800 adicionales a la ruta implementada.

4.7 Comparación del impacto económico antes vs después de ruta piloto

Tabla 9

Impacto económico comparativo del aprovechamiento de flota subutilizada

Concepto	Monto (S/.)
-----------------	--------------------

Costo de oportunidad estimado mensual	-S/. 57,600
Ingreso por rutas complementarias	S/. 21,600
Ingreso por viajes de retorno	S/. 7,800
Ingreso total generado	S/. 29,400
Reducción del costo de oportunidad	51 %

La implementación de rutas complementarias permitió recuperar aproximadamente el 51 % del valor económico que anteriormente se perdía por la subutilización de la flota, evidenciando que el aprovechamiento de capacidad instalada ociosa mejora la eficiencia económica, mitiga el costo de oportunidad y fortalece la sostenibilidad operativa de la empresa, sin generar interferencias con la operación principal.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El trabajo profesional desarrollado en la empresa de transporte permitió identificar que la ausencia de una gestión comercial estructurada limitaba la capacidad de la empresa para diversificar sus rutas y aprovechar de manera eficiente su flota, lo cual generó una alta concentración y dependencia en la ruta Lima- Huarmey.

La implementación de un sistema de gestión comercial (CRM) permitió ordenar y centralizar la información relacionada con clientes, servicios y oportunidades de carga además los movimientos constantes o pocos recurrentes de los clientes con nuestros servicios actuales lo cual se convirtió en un soporte indispensable para el análisis comercial y la toma de decisiones y/o estrategias para el crecimiento de la empresa.

Además, los resultados evidenciaron que existe una alta capacidad ociosa de la flota de la empresa, por lo que la implementación de una ruta complementaria de la mano con el CRM de clientes evidenció que la nueva ruta Santa-Lima tiene una alta concentración, se encontró en dicha provincia una elevada demanda por servicios de transporte por lo que se captaron cuatro clientes nuevos y se fidelizaron dos clientes con los que actualmente se sigue trabajando.

Desde el punto de vista económico, la ruta piloto generó ingresos reales y constantes durante el periodo de evaluación disminuyendo la capacidad ociosa y las pérdidas relacionadas al activo tales como depreciación y costos

administrativos, confirmando que las rutas complementarias pueden contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa y su crecimiento progresivo.

La experiencia profesional permitió aplicar de manera práctica conocimientos vinculados a la gestión comercial, logística y análisis de información, demostrando que la integración entre gestión administrativa y operación logística es fundamental para mejorar el desempeño empresarial.

Finalmente, se concluye que la implementación de herramientas de gestión comercial y la diversificación de rutas representan estrategias viables para empresas de transporte de carga de tamaño pequeño y familiar que buscan fortalecer su competitividad en un entorno logístico cambiante.

Recomendaciones

Se recomienda consolidar el uso del sistema de gestión comercial (CRM) como una herramienta permanente de la empresa, asegurando que toda la información de clientes, servicios y resultados sea registrada de manera continua y organizada.

La empresa de transporte debe continuar evaluando y fortaleciendo la ruta complementaria Santa–Lima, considerando su desempeño operativo, comercial y económico, con el fin de determinar su incorporación estable dentro del portafolio de servicios.

Es recomendable que DRAJFERM S.A.C. desarrolle un enfoque progresivo de diversificación de rutas, priorizando aquellas que presenten cercanía geográfica, afinidad con su operación actual y potencial de captación de carga además de establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar tanto la gestión comercial como la operación logística, tales como frecuencia de

servicios, recurrencia de clientes, ingresos por ruta y nivel de utilización de la flota.

Finalmente, es recomendable que la empresa continúe promoviendo la capacitación del personal administrativo en gestión comercial y análisis de información, fortaleciendo la capacidad interna para la toma de decisiones y que para futuras investigaciones profundicen en la integración de la gestión comercial con herramientas de trazabilidad y digitalización logística, a fin de mejorar la visibilidad de las operaciones y la calidad del servicio brindado al cliente

REFERENCIAS

- Aloui, A., Hamani, N., Derrouiche, R., & Delahoche, L. (2021). Systematic literature review on collaborative sustainable transportation: Overview, analysis and perspectives. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 9, 100291. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100291>
- Ballou, R. H. (2004). *Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain* (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Da Silva, R. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A. (2023). Logistics service providers and Industry 4.0: A systematic literature review. *Logistics*, 7(1), 11. <https://doi.org/10.3390/logistics7010011>
- Fioravanti, R., Montoya, G. N., Pinto, J. A., & Lima, O. F., Jr. (2024). Logistics efficiency in Brazilian cities applying data envelopment analysis. *Data & Policy*, 6, e42. <https://doi.org/10.1017/dap.2023.40>
- Gaudenzi, B., Confente, I., & Russo, I. (2020). Logistics service quality and customer satisfaction in B2B relationships: A qualitative comparative analysis approach. *The TQM Journal*, 33(1), 125–140. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0088>
- Ghiani, G., Laporte, G., & Musmanno, R. (2013). *Introduction to logistics systems management* (2nd ed.). Wiley.
- Izteleuova, M., Arimbekova, P., Murzabekova, K., & Alik, A. (2024). Features of development and efficiency of transport logistics infrastructure. *Acta Commercii*, 24(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1235>
- Kervall, M., & Pålsson, H. (2022). Barriers to change in urban freight systems: A systematic literature review. *European Transport Research Review*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s12544-022-00553-2>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson

Education.

- Lambin, J. J. (2010). *Marketing estratégico y operativo* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- McAlister, L., Germann, F., Chisam, N., Hayes, P., Lynch, A., & Stewart, B. (2022). A taxonomy of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(3), 617–635. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00911-5>
- Nkesah, S. K. (2023). Making road freight transport more sustainable: Insights from a systematic literature review. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 22, 100967. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100967>
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139057417>
- Schniederjans, D. G., Curado, C., & Khalajhedayati, M. (2019). Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management. *International Journal of Production Economics*, 220, 107439. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.012>
- Sonnleitner, M., Smith, J., & Keller, A. (2025). Data-driven insights into truck utilisation challenges in freight logistics. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. (En prensa).
- Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2019). Logistics 4.0: A systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, 58(1), 18–43. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de remisión transportista – mes octubre



EMPRESA DE TRANSPORTES MULTIPLES
DRAJFERM S.A.C.

RUC N°20608857193
GUÍA DE REMISIÓN ELECTRÓNICA
TRANSPORTISTA
N° EG03 - 00001191

Número de Registro MTC: 15112219CNG

Fecha y hora de emisión: 10/10/2025 06:54 PM

Fecha de inicio de Traslado: 10/10/2025

Punto de Partida: MICAELA BASTIDAS 167-COISHCO - - CHIMBOTE - SANTA -
ANCASH

Punto de llegada: CALLE PINOS 223 LOTE LL-03 - - SAN MARTIN DE PORRES -
LIMA - LIMA

Datos del remitente: OCANSA S.A.C. - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 20554738541

Datos del destinatario: OCANSA S.A.C. - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 20554738541

Documentos Relacionados:

Guía de Remisión Remitente- FÍSICO N° 0001 - 00001243 - RUC N° 20554738541

Bienes por Transportar:

Unidad de Medida del Peso Bruto: TNE

Peso Bruto total de la carga: 2

Datos del traslado:

Indicador de transbordo programado: NO

Indicador de retorno de vehículo vacío: NO

Indicador de Transporte subcontratado: NO

Indicador de retorno de vehículo con envases o embalajes vacíos: NO

Indicador del pagador del flete: Remitente

Datos de los vehículos:

Principal: Número de placa: BNA830

Número de TUCE o Certificado de Habilitación Vehicular: 15M22006860E

Datos de los conductores:

Principal: HUARANGA ALVA DIVER JULIO - DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 43639842

Número de licencia de conducir: E43639842

Datos de pagador de flete: OCANSA S.A.C. - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 20554738541

ANEXO 2: Guia de remisión transportista – noviembre



EMPRESA DE TRANSPORTES MULTIPLES
DRAJFERM S.A.C.

RUC N°20608857193
GUÍA DE REMISIÓN ELECTRÓNICA
TRANSPORTISTA
N° EG03 - 00001228

Número de Registro MTC: 15112219CNG

Fecha y hora de emisión: 13/11/2025 05:16 PM

Fecha de inicio de Traslado: 13/11/2025

Punto de Partida: SAN BLAS - MACATE - SANTA - ANCASH - SANTA - SANTA -
ANCASH

Punto de llegada: MERCADO LIBRE - MERCADO DE FRUTAS - LA VICTORIA -
LIMA - LIMA

Datos del remitente: HUARAZ ESCOBEDO ESTEBAN ELIAZAR - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 10409676176

Documentos Relacionados:

Guia de Remisión Remitente- FISICO N° 0001 - 00000510 - RUC N° 10409676176

Bienes por Transportar:

Unidad de Medida del Peso Bruto: TNE

Peso Bruto total de la carga: 10.5

Datos del traslado:

Indicador de transbordo programado: NO

Indicador de retorno de vehículo vacío: NO

Indicador de Transporte subcontratado: NO

Indicador de retorno de vehículo con envases o embalajes vacíos: NO

Indicador del pagador del flete: Remitente

Datos de los vehículos:

Principal: Número de placa: BMB742

Datos de los conductores:

Principal: ALVA CARRION ROMEL ISAAC - DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 42366833

Número de licencia de conducir: Q42366833

Datos de pagador de flete: HUARAZ ESCOBEDO ESTEBAN ELIAZAR - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 10409676176

ANEXO 3: Guía de remisión transportista – diciembre 2025



EMPRESA DE TRANSPORTES MULTIPLES
DRAJFERM S.A.C.

RUC N°20608857193
GUÍA DE REMISIÓN ELECTRÓNICA
TRANSPORTISTA
N° EG03 - 00001307

Número de Registro MTC: 15112219CNG

Fecha y hora de emisión: 30/12/2025 09:03 PM

Fecha de inicio de Traslado: 30/12/2025

Punto de Partida: CASERIO HUANROC - MACATE - SANTA - ANCASH

Punto de Llegada: SANTO DOMINGO DE COPACABANA MZD LT20 - PUENTE
PIEDRA - LIMA - LIMA

Datos del remitente: HUARAZ COMPANY SAC - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 20612853828

Datos del destinatario: HUARCAYA GONZALES RAFAEL - DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 41952727

Documentos Relacionados:

Guía de Remisión Remitente N° EG07 - 00000073 - RUC N° 20612853828

Bienes por Transportar:

Unidad de Medida del Peso Bruto: KGM

Peso Bruto total de la carga: 9,900

Datos del traslado:

Indicador de transbordo programado: NO

Indicador de retorno de vehículo vacío: NO

Indicador de Transporte subcontratado: NO

Indicador de retorno de vehículo con envases o embalajes vacíos: NO

Indicador del pagador del flete: Remitente

Datos de los vehículos:

Principal: Número de placa: BNB742

Número de TUCE o Certificado de Habilitación Vehicular: 15M22007866E

Datos de los conductores:

Principal: ALVA CARRION ROMEL ISAAC - DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 42366833

Número de licencia de conducir: Q42366833

Datos de pagador de flete: HUARAZ COMPANY SAC - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 20612853828

ANEXO 4: Guia de remisión transportista – enero 2026



EMPRESA DE TRANSPORTES MULTIPLES
DRAJFERM S.A.C.

RUC N° 20608857193
GUÍA DE REMISIÓN ELECTRÓNICA
TRANSPORTISTA
N° EG03 - 00001315

Número de Registro MTC: 15112219CNG

Fecha y hora de emisión: 08/01/2026 09:42 PM

Fecha de inicio de Traslado: 08/01/2026

Punto de Partida: PANAMERICANA NORTE KM 350 - CHIMBOTE - SANTA -
ANCASH

Punto de llegada:

Datos del remitente: NEIRA CASTAÑEDA HUGO CARLOS - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 10158523936

Datos del destinatario: NEIRA CASTAÑEDA HUGO CARLOS - REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES N° 10158523936

Documentos Relacionados:

Guía de Remisión Remitente N° EG07 - 00000508 - RUC N° 10158523936

Bienes por Transportar:

Unidad de Medida del Peso Bruto: KGM

Peso Bruto total de la carga: 11,000

Datos del traslado:

Indicador de transbordo programado: NO

Indicador de retorno de vehículo vacío: NO

Indicador de Transporte subcontratado: NO

Indicador de retorno de vehículo con envases o embalajes vacíos: NO

Indicador del pagador del flete: Remitente

Datos de los vehículos:

Principal: Número de placa: BNAB30

Número de TUCE o Certificado de Habitación Vehicular: 15M22006860E

Datos de los conductores:

Principal: ALEGRE ESPIRITU YONI RUBEN - DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 47505990

Número de licencia de conducir: E47505990