



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

“FORMULACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autores:

Jose Miguel Lizarzaburu Chunga

Luis Miguel Lizarzaburu Chunga

Asesor:

Ing. Odar Roberto Florian Castillo

Trujillo – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **José Miguel Lizarzaburu Chunga y Luis Miguel Lizarzaburu Chunga**, denominada:

**“FORMULACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU IMPACTO EN LA
GESTIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CARGUM
EXPRESS S.R.L.”**

Mg. Ing. Odar Roberto Florian Castillo
ASESOR

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero
JURADO

Ing. Nelson Antonio Ángeles Quiñones
JURADO

DEDICATORIA

A nuestros padres María Victoria Chunga Gracia y Miguel Lizarzaburu Guevara, así como nuestros abuelitos Lucia García de Chunga y Juan Eradio Chunga Vega, por apoyarnos en el transcurso de nuestra formación académica y cotidiana, las cuales a través de los valores y virtudes enseñadas, pudieron no solo ayudarnos a formarnos como buenos profesionales si no ser ciudadanos de bien.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la vida y la capacidad e inteligencia necesaria para nuestro aprendizaje profesional.

A nuestros padres, por brindarnos su esfuerzo no solo personal si no económico y darnos una carrera que permitirá consagrarnos como buenos profesionales y también por su cariño brindado hacia nosotros.

A nuestros abuelos que siempre estuvieron con nosotros para motivarnos a seguir adelante con sus consejos y enseñanzas

Al Ing. Odar Florian y al Ing. Juan Deza por su apoyo incondicional para la realización de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	21
1.1. Realidad problemática	21
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Justificación.....	23
1.4. Limitaciones	24
1.5. Objetivos	25
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	25
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	25
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Antecedentes	26
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.1. <i>Modelo Estratégico</i>	29
2.2.2. <i>Gestión del Cliente</i>	68
2.3. Definición de términos básicos	82
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	86
3.1. Formulación de la Hipótesis.....	86
3.2. Operacionalización de variables	87
DEFINICIÓN.....	87
DIMENSIONES	87
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	87
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	89
4.1. Tipo de diseño de Investigación	89
4.2. Material.	89

4.2.1.	<i>Unidad de estudio</i>	89
4.2.2.	<i>Población</i>	89
4.2.3.	<i>Muestra</i>	90
4.3.	<i>Métodos</i>	90
4.3.1.	<i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	90
4.3.2.	<i>Procedimientos</i>	91
CAPÍTULO 5. DESARROLLO		93
5.1.	<i>Aspectos generales de la empresa</i>	93
5.1.1.	<i>Reseña Histórica de la empresa</i>	93
5.1.1.	<i>Resumen de la empresa</i>	93
5.1.2.	<i>Sector de la empresa de estudio</i>	94
5.1.3.	<i>Descripción del negocio</i>	94
5.1.4.	<i>Modelo del negocio</i>	94
5.1.5.	<i>Estructura Organizacional de la empresa</i>	95
5.2.	<i>Evaluación Interna</i>	97
5.2.1.	<i>Análisis de la cadena de Valor</i>	97
5.2.2.	<i>Análisis del AMOFHIT</i>	110
5.2.3.	<i>Análisis de clientes de la Empresa</i>	128
5.2.4.	<i>Resumen general del análisis interno</i>	135
5.2.5.	<i>MATRIZ EFI</i>	136
5.3.	<i>Evaluación Externa</i>	137
5.3.1.	<i>Análisis del Macro Entorno</i>	137
5.3.2.	<i>Análisis del Micro Entorno</i>	156
5.3.3.	<i>Análisis del de la estructura del sector</i>	168
5.3.4.	<i>Matriz de perfil Competitivo (MPC)</i>	176
5.3.5.	<i>Resumen general del análisis externo</i>	177
5.3.6.	<i>Matriz EFE</i>	178
5.4.	<i>Desarrollo de objetivos de la Empresa</i>	179
5.4.1.	<i>Misión de la empresa</i>	179
5.4.2.	<i>Visión de la empresa</i>	179
5.4.3.	<i>Valores Corporativos de la Empresa</i>	179
5.4.4.	<i>Principios Corporativos de la Empresa</i>	180
5.4.5.	<i>Core Business</i>	180
5.4.6.	<i>Propuesta de valor</i>	180
5.4.7.	<i>Ventaja Competitiva</i>	180
5.4.8.	<i>Necesidades del mercado</i>	181
5.4.9.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	182

5.4.10.	<i>Objetivos estratégicos</i>	183
5.4.11.	<i>Matriz del Area de resultados claves (ARC)</i>	183
5.5.	Desarrollo del proceso estratégico	185
5.5.1.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	185
5.5.2.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	186
5.5.3.	<i>Matriz Interna - Externa (MIE)</i>	193
5.5.4.	<i>Matriz Gran Estrategia (MGE)</i>	194
5.5.5.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	195
5.5.6.	<i>Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)</i>	198
5.5.7.	<i>Matriz de estrategias retenidas</i>	203
5.5.8.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	203
5.5.9.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	204
5.5.10.	<i>Matriz de Posibilidades de los competidores</i>	205
5.5.11.	<i>Matriz de Relación de Objetivos con estrategias e Intereses Organizacionales</i>	206
5.6.	Formulación de la Implementación Estratégica	207
5.6.1.	<i>Objetivos a Corto plazo</i>	207
5.6.2.	<i>Matriz de Recursos Asignados</i>	208
5.6.3.	<i>Matriz de Políticas de estrategias</i>	210
5.6.4.	<i>Estructura Organizacional</i>	211
5.6.5.	<i>Medio ambiente, ecología y responsabilidad social</i>	211
5.6.6.	<i>La organización inteligente</i>	211
5.6.7.	<i>Planes de Acción</i>	213
5.6.8.	<i>Características de plan de acción</i>	224
5.7.	Evaluación estratégica	226
5.7.1.	<i>Perspectivas de control</i>	226
5.7.2.	<i>Puntos a tomar en cuenta para el control de objetivos</i>	227
5.7.3.	<i>Mapa Estratégico</i>	227
5.7.4.	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	229
5.7.5.	<i>Matriz de plan estratégico integral</i>	232
5.8.	Planes de contingencia	233
CAPÍTULO 6. RESULTADOS		237
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN		256
CONCLUSIONES		257
RECOMENDACIONES		259
REFERENCIAS		260

ANEXOS.....	265
ANEXO n° 1: Modelo Estratégico aplicado al Sector Transporte de carga	265
ANEXO n° 2: Formato de encuesta realizada a los clientes.....	266
ANEXO n° 3: Formato de entrevista realizada al Gerente General.....	269
ANEXO n° 4: Formato de Ficha de observación.....	271
ANEXO n° 5: Cuadro de Indicadores de revisión de indicadores.....	274
ANEXO n° 6: Tabulación de encuesta realizada a clientes	275
ANEXO n° 7: Estado de Ganancias y Pérdidas 2015.....	276
ANEXO n° 8: Balance General del 2015.....	277
ANEXO n° 9: Informe General de ventas 2015.....	278
ANEXO n° 10: Información de costos de venta del 2015	279
ANEXO n° 11: Información de gastos de administrativos del 2015.....	280
ANEXO n° 12: Registro de depreciación de bienes de Transportes Cargum Express S.R.L.	281
ANEXO n° 13: Cotización de cronograma de préstamo a realizar	282
ANEXO n° 14: Cronograma de plan de acción de la formulación del modelo estratégico	283
ANEXO n° 15: Diagrama de Procesos de la empresa.....	284
ANEXO n° 16: Validación de encuesta por el Gerente General.....	307
ANEXO n° 17: Grafica del ciclo de vida de la empresa	308
ANEXO n° 18: Validación de encuestas por la herramienta SPSS	309

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1: Descripción de Cliente Indeciso	70
Tabla n° 2: Descripción de cliente Silencioso	70
Tabla n° 3: Descripción de cliente Agresor	71
Tabla n° 4: Descripción de cliente Entendido y Orgulloso	72
Tabla n° 5: Descripción de Cliente Amistoso	72
Tabla n° 6: Descripción de cliente Reflexivo	73
Tabla n° 7: Descripción de Cliente Conversador	74
Tabla n° 8: Descripción de Cliente Tímido	74
Tabla n° 9: Descripción de Cliente Escéptico	75
Tabla n° 10: Descripción de Cliente Ocupado	76
Tabla n° 11: Operacionalización de variables	87
Tabla n° 12: Datos para obtención de muestra	90
Tabla n° 13: Tabla de resultado de indicadores de procesos de la empresa Transportes Cargum Express S.R.L.....	105
Tabla n° 14: Resumen del análisis de cadena de valor	109
Tabla n° 15: Resumen del análisis de Administración	113
Tabla n° 16: Resumen del análisis de Mercadotecnia	116
Tabla n° 17: Resumen del análisis de Operaciones y logística	118
Tabla n° 18: Resumen del análisis de finanzas y contabilidad	121
Tabla n° 19: Resumen del análisis de recursos humanos	122
Tabla n° 20: Resumen del análisis de información y comunicación	123
Tabla n° 21: Resumen del análisis de tecnologías e investigación y desarrollo	124
Tabla n° 22: Resumen del análisis AMOFHIT	126
Tabla n° 23: Segmentación de clientes.....	128
Tabla n° 24: Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa	129
Tabla n° 25: Resultados de la primera pregunta de la encuesta	129
Tabla n° 26: Resultados de la segunda pregunta de la encuesta	129
Tabla n° 27: Resultados de la tercera pregunta de la encuesta	130
Tabla n° 28: Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta	130
Tabla n° 29: Resultados de la quinta pregunta de la encuesta	131
Tabla n° 30: Resultados de la sexta pregunta de la encuesta.....	131
Tabla n° 31: Resultados de la séptima pregunta de la encuesta.....	132
Tabla n° 32: Resultados de la octava pregunta de la encuesta.....	132
Tabla n° 33: Resultados de la novena pregunta de la encuesta	133
Tabla n° 34: Resultados de la décima pregunta de la encuesta.....	133

Tabla n° 35: Resultados de la décima primera pregunta de la encuesta	134
Tabla n° 36: Resultados de la décima segunda pregunta de la encuesta.....	134
Tabla n° 37: Resumen de Análisis General Interno	135
Tabla n° 38: MATRIZ EFI	136
Tabla n° 39: Factores políticos en el Perú	137
Tabla n° 40: Tasas de Impuesto a la renta	138
Tabla n° 41: Análisis de factores Políticos	149
Tabla n° 42: Análisis de Factores Económicos.....	149
Tabla n° 43: Análisis de factores Sociales	150
Tabla n° 44: Análisis de Factores Tecnológicos	151
Tabla n° 45: Análisis de Factores Demográficos	151
Tabla n° 46: Análisis de Factores Geográficos	152
Tabla n° 47: Análisis de Factores Natural.....	152
Tabla n° 48: Matriz de Amenazas y Oportunidades del Medio.....	153
Tabla n° 49: Resumen de análisis del macro entorno	154
Tabla n° 50: COMPETIDORES DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS	159
Tabla n° 51: PROVEEDORES DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS.....	163
Tabla 52: Análisis de Precios de ruta Trujillo - Lima	165
Tabla 53: Análisis de Precios de ruta Trujillo - Pacasmayo	165
Tabla 54: Análisis de Precios de ruta Trujillo - Guadalupe	165
Tabla 55: Resumen del análisis del micro entorno	167
Tabla n° 56: Matriz de Barrera de Entrada	170
Tabla n° 57: Matriz Poder de los Compradores.....	171
Tabla n° 58: Matriz de Poder de los Proveedores	172
Tabla n° 59: Matriz de Productos Sustitutos	173
Tabla n° 60: Matriz de Rivalidad entre Competidores	174
Tabla n° 61: Matriz de las 5 Fuerzas de Porter.....	175
Tabla n° 62: Matriz PC de Transportes Cargum Express S.R.L.....	176
Tabla n° 63: Resumen general del análisis externo	177
Tabla n° 64: MATRIZ EFE.....	178
Tabla n° 65: MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES	182
Tabla n° 66: MATRIZ DEL AREA DE RESULTADOS CLAVES.....	183
Tabla n° 67: MATRIZ FODA.....	185
Tabla n° 68: Variables de la Matriz PEYEA	186
Tabla n° 69: Análisis de Fuerza Financiera – PEYEA	187
Tabla n° 70: Análisis de Ventaja competitiva PEYEA.....	188
Tabla n° 71: Análisis de Estabilidad del Entorno – PEYEA	189
Tabla n° 72: Análisis de Fuerza de la Industria.....	190

Tabla n° 73: MATRIZ PEYEA.....	191
Tabla n° 74: Cuadrantes de matriz IE	193
Tabla n° 75: Paquete de Estrategias	195
Tabla n° 76: Matriz de Decisión de Transportes Cargum Express S.R.L.....	197
Tabla n° 77: Primera MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.	198
Tabla n° 78: Segunda MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.....	199
Tabla n° 79: Tercera MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.....	200
Tabla n° 80: Cuarta MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.	201
Tabla n° 81: Cuarta MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.	202
Tabla n° 82: Estrategias Retenidas.....	203
Tabla n° 83: MATRIZ RUMELT	203
Tabla n° 84: MATRIZ de ETICA.....	204
Tabla n° 85: Matriz de posibilidades de los competidores.....	205
Tabla n° 86: Matriz de relación de objetivos con estrategias e Intereses Organizacionales.....	206
Tabla n° 87: Paquete de Objetivos a corto plazo.....	207
Tabla n° 88: Matriz de Recursos Asignados	208
Tabla n° 89: Matriz de Recursos Asignados	210
Tabla n° 90: Matriz de Planes de Acción	213
Tabla n° 91: Matriz de Planes de Acción en relación con los objetivos a corto plazo.....	224
Tabla n° 92: Matriz de costo del Planes de Acción detallada anualmente	225
Tabla n° 93: Tablero de control integrado.....	229
Tabla n° 94: Registro de tiempo de actividades.....	231
Tabla n° 95: Matriz de plan estratégico integral.....	232
Tabla n° 96: Escenarios del plan de contingencia	233
Tabla n° 97: Relación de escenarios con objetivos estratégicos.....	233
Tabla n° 98: Aspecto de contingente	234
Tabla n° 99: Acciones Contingentes	235
Tabla n° 100: Datos del Préstamo	237
Tabla n° 101: Cronograma de Pagos Mensuales a Caja Trujillo.....	237
Tabla n° 102: Datos Totales del Préstamos.....	239
Tabla n° 103: Estado de Ganancias y Pérdidas del 2015	240
Tabla n° 104: Estado de Ganancias y Pérdidas del 2015 – 2020 proyectadas.....	241
Tabla n° 105: Flujo de Efectivo Neto proyectado.....	242
Tabla n° 106: Calculo de beneficios económicos proyectados.....	243
Tabla n° 107: Resultado de beneficios económicos proyectos	243
Tabla n° 108: Periodo de Recuperación del Capital	244
Tabla n° 109: Comparación en un estado favorable vs la no implementación del modelo estratégico.....	246

Tabla n° 110: Comparación en estado desfavorable vs la no implementación del modelo estratégico.....	247
Tabla n° 111: Comparación en un estado favorable vs un estado desfavorable	248
Tabla n° 112: Estados de resultados sin implementar un modelo estratégico	249
Tabla n° 113: Resultado de cumplimientos de objetivos	251
Tabla n° 114: Resultado de Utilidad Neta	251
Tabla n° 115: Resultado de Posicionamiento de marca	252
Tabla n° 116: Resultado de satisfacción de cliente	252
Tabla n° 117: Resultado de Fidelización de cliente	253
Tabla n° 118: Resultado de Recomendación de cliente	253
Tabla n° 119: Resultado de Estandarización de procesos	255
Tabla n° 120: Resultado de tiempo de actividades.....	255
Tabla n° 121: Ficha de observación de actividades	271
Tabla n° 122: Correlación de validación de encuestas por SPSS.....	309
Tabla n° 123: Resumen de procesamiento de casos	311
Tabla n° 124: Estadísticas de fiabilidad	311
Tabla n° 125: Estadísticas de elemento de encuestas	312
Tabla n° 126: Matriz de correlaciones entre elementos.....	313

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 1: Características del proceso estratégico	29
Figura n° 2: Ciclo de vida de la organización	31
Figura n° 3: Modelo secuencial del proceso estratégico	32
Figura n° 4: Etapas del proceso estratégico	33
Figura n° 5: Modelo Secuencial del proceso estratégico: visión, misión y valores, código de ética.	34
Figura n° 6: Escenario Globalizado.....	36
Figura n° 7: La evaluación Externa	37
Figura n° 8: Modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter	39
Figura n° 9: Elementos referenciales de la estructura de la industria	40
Figura n° 10: Estructura de la Cadena de Valor	42
Figura n° 11: Ciclo operativo de la Organización.....	44
Figura n° 12: Matriz del interés Organizacional	48
Figura n° 13: Clasificación de las estrategias externas	49
Figura n° 14: Clasificación de las estrategias internas	50
Figura n° 15: Etapa de Entradas de Insumos de un plan estratégico	50
Figura n° 16: Etapa de emparejamiento	51
Figura n° 17: Etapa de Salida	52
Figura n° 18: Matriz DAFO	53
Figura n° 19: Matriz PEYEA.....	54
Figura n° 20: Matriz de Boston Consulting Group	56
Figura n° 21: Estrategias en la matriz de gran estrategia.....	58
Figura n° 22: Matriz de decisión de estrategias.....	59
Figura n° 23: Estrategias versus objetivos de largo plazo	60
Figura n° 24: Fase de Implementación – Dirección Estratégica	60
Figura n° 25: Principales aspectos de la implementación estratégica.....	61
Figura n° 26: Jerarquía de Objetivos	61
Figura n° 27: Estrategias - Políticas	62
Figura n° 28: Recursos de la Empresa	62
Figura n° 29: La relación estrategia/estructura de Chandler	63
Figura n° 30: Fase de Evaluación – Control Estratégico	63
Figura n° 31: Dinámica del análisis FODA.....	64
Figura n° 32: De la visión y misión a resultados estratégicos.....	66
Figura n° 33: Trasladar la estrategia a términos operacionales	67
Figura n° 34: Niveles de recomendaciones de NPS.....	80

Figura n° 35: Indicador cumplimiento de órdenes.....	81
Figura n° 36: Indicador cumplimiento de los artículos	81
Figura n° 37: Indicador entrega a tiempo.....	82
Figura n° 38: Indicador calidad de Entrega.....	82
Figura n° 39: Grafica de la Investigación pre Experimental.....	89
Figura n° 40: Logo de empresa Transportes Cargum Express S.R.L.	94
Figura n° 41: Modelo de Negocio de Transportes Cargum Express S.R.L.	95
Figura n° 42: Estructura Organizacional de Transportes Cargum Express S.R.L.....	96
Figura n° 43: Cadena de Valor de Transportes Cargum Express S.R.L.	97
Figura n° 44: Cadena de Valor de Transportes Cargum Express S.R.L.	98
Figura n° 45: Actividades del proceso de atención al cliente.....	99
Figura n° 46: Actividades del proceso de recepción de mercadería	100
Figura n° 47: Actividades del proceso de almacenamiento de mercadería.....	101
Figura n° 48: Actividades del proceso de transporte de mercadería.....	102
Figura n° 49: Actividades del proceso de entrega de mercadería.....	103
Figura n° 50: Actividades del proceso de servicio de post venta.....	104
Figura n° 51: Análisis de ratios financieros	119
Figura n° 52: Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa	120
Figura n° 53: Estructura de AMOFHIT – TRANSPORTES CARGUM EXPRES S.R.L.	125
Figura n° 54: Grafico de barras de la primera pregunta de la encuesta	129
Figura n° 55: Grafico de barras de la segunda pregunta de la encuesta	129
Figura n° 56: Grafico de barras de la tercera pregunta de la encuesta	130
Figura n° 57: Grafico de barras de la cuarta pregunta de la encuesta	130
Figura n° 58: Grafico de barras de la quinta pregunta de la encuesta	131
Figura n° 59: Grafico de barras de la sexta pregunta de la encuesta	131
Figura n° 60: Grafico de barras de la séptima pregunta de la encuesta	132
Figura n° 61: Grafico de barras de la octava pregunta de la encuesta	132
Figura n° 62: Grafico de barras de la novena pregunta de la encuesta	133
Figura n° 63: Grafico de barras de la décima pregunta de la encuesta	133
Figura n° 64: Grafico de barras de la décima primera pregunta de la encuesta	134
Figura n° 65: Grafico de barras de la décima segunda pregunta de la encuesta.....	134
Figura n° 66: Proceso de fiscalización y reglamento nacional de transporte	138
Figura n° 67: Proceso de control y monitoreo de flota.....	139
Figura n° 68: Fiscalización de unidades de transporte de carga - 2013.....	139
Figura n° 69: Comparación del PBI 2014 - 2015	141
Figura n° 70: Producto bruto interno por componentes del gasto 2014 - 2015.....	142
Figura n° 71: PBI en relación al Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	142
Figura n° 72: Niveles de Inflación del Perú en los últimos 3 años	143

Figura n° 73: Resultados de PBI e Inflación en Sudamérica	144
Figura n° 74: Habitantes en el Perú - 2015.....	146
Figura n° 75: Numero de empresa de transporte a nivel nacional.....	156
Figura n° 76: Descripción de empresa de transporte a nivel nacional	156
Figura n° 77: Tráfico de carga según tipo de operaciones	157
Figura n° 78: Estructura Porcentual del Sector Transporte	157
Figura n° 79: Transporte Terrestre 2014.....	158
Figura n° 80: Logo de ManboCarga.....	160
Figura n° 81: Logo de Transportes Línea	161
Figura n° 82: Logo de Cromotex	161
Figura n° 83: Logo de SHALOM	162
Figura n° 84: Número de Empresas en La Libertad	164
Figura n° 85: Especificación de las Fuerzas de Porter	169
Figura n° 86: Matriz PEYEA de Transportes Cargum Express S.R.L	192
Figura n° 87: Matriz IE de Transportes Cargum Express S.R.L	193
Figura n° 88: Matriz GE de Transportes Cargum Express S.R.L	194
Figura n° 89: Mapa Estratégico.....	228
Figura n° 90: Fondo de flujo vs flujo de fondos acumulados	245
Figura n° 91: Incremento de ingreso de ventas	254
Figura n° 92: Incremento de utilidad neta	254
Figura n° 93: Modelo estratégico enfocado al sector transporte de carga	265
Figura n° 94: Formato de cuadro de revisiones de indicadores	274
Figura n° 95: Tabulación de la encuesta realizada a los clientes	275
Figura n° 96: Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa	276
Figura n° 97: Balance General 2015 de la empresa	277
Figura n° 98: Los registros generales de venta del 2015	278
Figura n° 99: Costos de viaje 2015	279
Figura n° 100: Gastos administrativos del 2015	280
Figura n° 101: Registro de depreciación de bienes de la empresa	281
Figura n° 102: Cotización de cronograma de pagos realizado por la Caja Trujillo.....	282
Figura n° 103: Cronograma de ejecución del plan de acción	283
Figura n° 104: Proceso Servicio de Ventas de Cargum Express S.R.L	284
Figura n° 105: Proceso de Asistencia al Cliente de Cargum Express S.R.L.....	285
Figura n° 106: Proceso de Llegada de Mercadería de Cargum Express S.R.L	286
Figura n° 107: Proceso de consulta de Tarifas de Cargum Express S.R.L.....	287
Figura n° 108: Macro Proceso Recepción de Mercadería para Viaje de Cargum Express S.R.L.	288
Figura n° 109: Proceso Revisión de Mercadería de Cargum Express S.R.L	289
Figura n° 110: Proceso Ingreso de Mercadería de Cargum Express S.R.L.....	290

Figura n° 111: Proceso Traslado Interno de Mercadería de Cargum Express S.R.L.....	291
Figura n° 112: Macro Proceso Recepción de Mercadería para Entrega de Cargum Express S.R.L	292
Figura n° 113: Proceso Llegada de Mercadería de Cargum Express S.R.L	293
Figura n° 114: Macro Proceso Almacenamiento de Mercadería de Cargum Express S.R.L	294
Figura n° 115: Proceso Clasificación de Almacén de Cargum Express S.R.L	295
Figura n° 116: Proceso Control de Mercadería de Cargum Express S.R.L	296
Figura n° 117: Proceso Manipulación de Mercadería de Cargum Express S.R.L.....	297
Figura n° 118: Macro Proceso Transporte de Mercadería de Cargum Express S.R.L.....	298
Figura n° 119: Proceso Preparación de Transporte de Mercadería de Cargum Express S.R.L ...	299
Figura n° 120: Proceso Elaboración de Guía de Remisión de Cargum Express S.R.L	300
Figura n° 121: Proceso Organización de Vehículo de Carga de Cargum Express S.R.L	301
Figura n° 122: Proceso Transporte de Mercaderías de Cargum Express S.R.L.....	302
Figura n° 123: Proceso Despacho de Mercadería de Cargum Express S.R.L.....	303
Figura n° 124: Macro Proceso Entrega de Mercadería de Cargum Express S.R.L	304
Figura n° 125: Proceso Finalización de Documentos de Cargum Express S.R.L	305
Figura n° 126: Proceso Asistencia de Quejas de Cargum Express S.R.L	306
Figura n° 127: Ciclo de vida de Transportes Cargum Express S.R.L.....	308

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se enfoca a la formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L.; siendo de suma importancia para esta última, puesto que no solo permitirá mejorar la satisfacción de cliente si no también incrementar el posicionamiento de la marca.

El giro de negocios de Transportes Cargum Express S.R.L., es “el transporte de carga en general por carretera”; teniendo como rutas principales Lima, Guadalupe, Chepen, Pacasmayo, Cartavio y Chiclayo. El propósito de la presente investigación, consiste en determinar el impacto de la formulación del modelo estratégico en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Para la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis “La formulación de un modelo estratégico, impactara positivamente en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.”

En la operacionalización de variables de determino que la variables dependiente tendrá las dimensiones: Cumplimiento de Objetivos, calidad de servicio y posicionamiento de la marca; para la variables independiente se tendrá las dimensiones: satisfacción de clientes, fidelización de clientes e índice de recomendación.

La muestra del presente trabajo de investigación fue de 83 clientes habituales del 2015 seleccionados de manera aleatoria. Para medir la satisfacción de clientes se utilizó una encuesta, compuesta de 12 preguntas, la cual fue aprobado por el gerente de la empresa el Sr. Olmar Uriol Mosqueira; los resultados obtenidos fueron validados mediante la psicometría, Alfa de Cronbach, teniendo como resultado un 0.942 de fiabilidad.

Para llegar a desarrollar las estrategias se tuvo primero que realizar un análisis del entorno externo e interno de la empresa en las cuales se resumió en las matrices EFE y EFI; segundo se desarrollaron las matrices FODA, Interna – Externa (MIE), Gran estrategia (MGE) en donde se obtuvo el primer paquete de posibles estrategias a retener; y tercero se desarrollaron las matrices de decisión estratégica (MDE), las matrices cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); donde se obtuvieron las estrategias retenidas para la implementación del modelo estratégico.

Se planteó la misión, visión, valores corporativos, principios corporativos, core business, propuesta de valor y ventaja competitiva, lo cual permitió conjuntamente con el análisis de las necesidades del mercado y la matriz de interés organización determinar los objetivos a largo plazo para posteriormente definir los objetivos a corto plazo en donde se indicó los recursos y políticas de cada una ellas. El plan de acción elaborado en relación con las estrategias retenidas, contiene 18 actividades las cuales se deberán ejecutarse en el transcurso de 5 años.

El cuadro de mando integral, permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos trazados en base a las metas establecidas, por ello se elaboró el BSC, enfocado en las 4 perspectivas:

Aprendizaje, procesos, clientes y financieros; donde se establecieron indicadores para cada objetivo, mostrando el periodo y responsable de medición.

La ejecución de la formulación del modelo estratégico, implica la necesidad por parte de la empresa a realizar un préstamo de S/. 51,267.11 mil soles, para ello se solicitó la cotización de un cronograma de pagos a la entidad bancaria Caja Trujillo en un plazo de 5 años y con una TCEA de 12.92%; lo que genera realizar un pago final de S/. 68,761.41 nuevos soles.

Una proyección de los estados de ganancias y pérdidas de la empresa en los próximos 5 años en base al cumplimiento de los objetivos, muestra que el valor actual neto sería de S/. 167, 351.24 nuevos soles, teniendo una tasa interna de retorno de 97.28%; permitiendo concluir que la relación de costo beneficio sea de 1.11(es decir los beneficios son mayores que los costos); asimismo el periodo de recuperación del capital será de 2 años aproximadamente.

Estos resultados permiten afirmar la hipótesis planteada, puesto que la proyección realizada de la implementación del modelo estratégico muestra el incremento de ventas en consecuencia de una correcta gestión del cliente.

Palabras claves: plan estratégico, estrategias, ventaja competitiva, tablero de control integrado, sector de transporte de carga.

ABSTRACT

The present research refers to the formulation of a strategic model and its impact on customer management in the company Transportes Cargum Express S.R.L; it being important for the latter, since not only improve customer satisfaction but also increase the brand positioning. Transport Cargum Express S.R.L., is line of business "transporting general cargo by road", with the main routes Lima, Guadalupe, Chepen, Pacasmayo, Cartavio and Chiclayo. The purpose of this research is to determine the impact of the development of the strategic model in customer management company Transportes Cargum Express S.R.L. of the city of Trujillo in 2016. For this investigation the following hypothesis was proposed, "The formulation of a strategic model, will positively impact on customer management in the company Transportes Cargum Express S.R.L. of the city of Trujillo in 2016. "

In the operationalization of variables of I determine that the dependent variables will have the dimensions: Compliance Objectives, service quality and brand positioning; customer satisfaction, customer loyalty and recommendation rate: for independent variables have the dimensions. The sample of this research was 83 regulars 2015 randomly selected. a survey consisting of 12 questions, which was approved by the manager of the company Mr. Olmar Uriol Mosqueira was used to measure customer satisfaction; the results were validated by psychometry, Cronbach's alpha, resulting in a 0.942 reliability.

To get to develop strategies had first to perform an analysis of the external and internal environment of the company which was summarized in the EFE and EFI matrices; second SWOT, matrices were developed Internal - External (MIE), Great strategy (MGE) where the first package of possible strategies to retain was obtained; and third strategic decision arrays (MDE), the quantitative strategic planning matrix (QSPM) were developed; where the retained strategies for implementing the strategic model were obtained.

the mission, vision, corporate values, corporate principles, core businees, value proposition and competitive advantage was raised, which allowed together with the analysis of market needs and the matrix of interest organization determine the long-term objectives to further define the short-term goals where resources and policies of each of them indicated. The action plan developed in conjunction with the retained strategies, contains 18 activities which will be implemented in the course of 5 years.

The balanced scorecard allows to know the degree of compliance with the goals based on established goals, so the BSC was developed, focusing on the 4 perspectives: Learning, processes, customers and financial; where indicators were established for each objective, showing the measurement period and responsible.

The execution of the formulation of the strategic model implies the need for the company to make a loan of S / . 51267.11 thousand suns, for this the price of a payment schedule to the bank Caja

Trujillo within 5 years and a EEQT of 12.92% was requested; It is generating make a final payment of S / . 68,761.41 new Suns.

A projection of profit and losses of the company in the next 5 years based on the achievement of the objectives shows that the net present value would be S / . 167, 351.24 new Suns, with an internal rate of return of 97.28%; to the conclusion that the benefit cost ratio is 1.11 (ie the benefits outweigh the costs); also the capital recovery period will be about 2 years. These results confirm the hypothesis, since the projection made in the implementation of the strategic model shows the increase in sales due to proper management of the client.

Keywords: strategic plan, strategies, competitive advantage, integrated control panel, cargo transport sector.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La necesidad de brindar un servicio eficiente en la gestión del cliente, se ha convertido en una exigencia indispensable para cualquier tipo de organización, lo que ocasiona tener una atención personalizada en el diseño de nuevas y atractivas estrategias, que permitan garantizar altos niveles de competitividad y calidad en la gestión de clientes; por ello Quezada y García (2011), expresan la necesidad de las empresas por realizar una correcta formulación y ejecución de un plan estratégico que impacte en la atención del cliente, por medio del desarrollo de estrategias enfocadas en la solución a problemas relacionados con la calidad de atención en el servicio.

En un entorno global, el principal factor para las existencias de crisis de tipo organizacional, administrativo y financiero, es la falta de un plan estratégico enfocado en la gestión del cliente. Todo plan debe tener como prioridad al cliente, pues esto permitirá aumentar las ventas y resaltar la ventaja competitiva, por ello el desarrollo de un modelo estratégico logrará no solo tener objetivos claros si no establecer procesos definidos en base a metas, cuyos resultados se basan en la gestión del cliente, expreso Álvarez (2014)

El Banco de La Nación (2016), explica que la importancia del desarrollo de un plan estratégico, no solo se basa en aumentar las ventas sino en alcanzar la visión de la empresa, impulsándose en la calidad y cobertura de los productos o servicios ofrecidos, manteniendo siempre un enfoque en la calidad de gestión del cliente. Pues esto logrará generar valor y fidelización en ellos; viéndose reflejado en la excelencia de los indicadores de cada proceso (uso correcto de las fortalezas para responder las demandas y retos del mercado actual).

Quiroz (2014), expresa que la elaboración de un modelo estratégico muestra una visión del contexto interno y externo donde se desenvuelve una organización, lo cual contribuye al desarrollo de estrategias y planes de acción, traducidos por el análisis de los factores fortaleza y debilidades así como oportunidades y amenazas; produciendo en las empresas resaltar su ventaja competitiva y ofrecer un servicio de calidad para sus clientes; logrando el cumplimiento los objetivos empresariales.

Transportes Cargum Express S.R.L, inició sus actividades un 28 de agosto del 2014 en la ciudad de Trujillo, fecha desde la cual se dedica al transporte de mercadería en general por carretera, asumiendo el reto de brindar un servicio de calidad en el traslado de mercadería de sus cliente; las rutas principales que cubre la empresa son:

- Trujillo – Lima (viceversa)
- Trujillo – Cartavio (viceversa)
- Trujillo – Chepen (viceversa)
- Trujillo – Guadalupe (viceversa)
- Trujillo – Pacasmayo (viceversa)
- Trujillo – Todos los valles de la Región La Libertad (viceversa)
- Trujillo – Chiclayo (viceversa)

A pesar de tener una rentabilidad positiva, en estos casi dos años que la empresa se mantiene en el mercado trujillano, se enfrenta a una serie de problemas relacionados con la gestión de clientes como son: deficiencia en los servicios, mala atención ofrecida a los clientes, demora en la ejecución de actividades principales, insatisfacción en la entrega de mercadería, entre otros. Produciendo que los clientes se quejen reiteradas veces sobre los mismos problemas, esto se debe a la falta de medidas correctivas sobre los inconvenientes presentando en el servicio de atención, causando un deterioro en la imagen de la empresa. Transportes Cargum Express S.R.L., no desarrolla un modelo estratégico que permita mejorar su gestión comercial y empresarial, que vaya acorde a las necesidades del mercado, por tal se puede mencionar que:

- No cuenta con procesos definidos para la ejecución de sus actividades.
- Tiene una capacidad nula para identificar y desarrollar estrategias competitivas (ya que no tiene identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que permitan identificar para los clientes utilidades únicas, difíciles de imitar por la competencia.
- No cuenta con planes de acción ni contingencia; ocasionando que la empresa tenga limitación para satisfacer las necesidades y expectativas tanto de clientes actuales como potenciales.
- Uso limitado de soluciones tecnológicas de información.

Todo lo mencionado conlleva a los colaboradores, trabajar de manera incierta, puesto que la empresa carece de una visión, misión, procesos y objetivos que permitan enfocarse en una sola dirección.

La falta de estandarización de procesos de la empresa genera cuellos de botellas en cada actividad realizada. El proceso de entrega de mercadería tiene un gran número de quejas de los clientes, lo cual según lo observado, un 78% de este problema se ocasiona por el apuro de los colaboradores para despachar la mercadería, un 15% es ocasionado por el olvido del conteo de mercadería y el 7% se da por no realizar una supervisión sobre el estado de la mercadería entregada.

En una encuesta realizada hacia los clientes (Anexo n° 02), se determinó que el 35% de estos presentan insatisfacción con el servicio de atención, ocasionado en algunas veces por la demora y confusión de documentos como guía de remisión, comprobante pago, cotizaciones y órdenes de compra, produciendo una anulación promedio de 10 facturas mensuales, debido a que se escriben erradamente los datos de los clientes. Asimismo se determinó que el 69% de los clientes tienen la necesidad de saber la ubicación de su mercadería, pero Transportes Cargum Express S.R.L, no brinda esta información, ocasionando que un 3% de clientes se perdieran en el último semestre.

La empresa actualmente no cuenta con un modelo de tecnología implementada, ocasionando que cada uno de los procesos relacionados con la atención al cliente (comercialización, consulta de tarifas, registro de entrada y salida de mercadería) tengan un tiempo excesivo de ejecución de 15, 10 y 13 minutos respectivamente. Además la falta de un sistema de indicadores, no les permita reflejar el cumplimiento de metas y desarrollo de actividades, lo que conlleva a no poder determinar las causas y soluciones de los cuellos de botellas existentes.

En tal contexto, el crecimiento y posicionamiento de la empresa se ve afectada, reflejándose en el nivel de disminución mensual de ventas, es decir no hay un incremento y esto es preocupante, pues la competencia en este rubro se está dando de manera potencial en la ciudad de Trujillo.

De conformidad con lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta el rápido crecimiento del sector al que Transportes Cargum Express S.R.L pertenece, implica la necesidad de formular un modelo estratégico que impacte en la gestión de clientes, enfocado en el desarrollo de estrategias atractivas que permitan resaltar la ventaja competitiva y cumplir con los objetivos a largo plazo. Asimismo mantener una elevada satisfacción de los clientes al ofrecer un servicio de calidad.

1.2. Formulación del problema

¿En que medida la formulación de un modelo estratégico impacta la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016?

1.3. Justificación

La presente investigación pretende demostrar que la formulación de un modelo estratégico impactará en la gestión de clientes, logrando como resultados el incremento de la satisfacción de estos mismos y productividad de la empresa, a través del desarrollo de estrategias competitivas; demostrando que los fundamentos teóricos en los que se basa esta investigación tienen validez y constituye un aporte al desarrollo de investigación similares futuras.

Es conveniente para la organización, pues permite realizar una propuesta que impactará la gestión del cliente, de manera correcta y eficiente, permitiendo generar valor para cada stakeholders de los grupos de interés de la empresa (accionistas, colaboradores, acreedores, clientes y sociedad), mostrando que el modelo estratégico logrará cumplir objetivos y mantener una correcta ventaja competitiva

La empresa se verá directamente beneficiada por la formulación de un modelo estratégico, que impacte la gestión del cliente, lo que permitirá incrementar los pedidos, aumentar de volumen de ventas, tomar un posicionamiento fuerte dentro de su entorno; traduciéndose en beneficios tangibles para la organización. Así como contribuir que los actores internos del negocio tengan una visión clara sobre lo que se está haciendo y lo que se quiere lograr.

El impacto de la gestión del cliente, se verá reflejado en la empresa, al formular un modelo estratégico, que permitan mantener positivamente la satisfacción de los clientes, mejorando el servicio de atención a estos mismos y reteniéndolos para futuras compras garantizando los márgenes de rentabilidad de Transporte Cargum Express S.R.L.

El presente proyecto se empleará como fuente de consulta y mejora continúa a los estudiantes de ingeniería empresarial así como a otras carreras afines, sirviéndoles como bases teorías, evidencia y fundamentos para futuros trabajos de investigación.

1.4. Limitaciones

En este caso se presentaron ciertos problemas tanto en la información del trabajo como en el equipo las cuales son:

- Restricción al acceso a la información de la empresa, debido a la escasa documentación presentada.
- Transportes Cargum Express S.R.L. no cuenta con suficiente documentación sobre sus procesos
- Los clientes pueden prorrogar o negar brindar información al equipo de investigación por no disponer tiempo ya que se encuentra realizando sus labores dentro de su empresa.
- Disposición por parte de entidades externas en brindar información para el análisis de oportunidades y amenazas.

Cabe mencionar que las limitaciones mencionadas no fueron causas determinantes para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que la información obtenida se analizó y corroboró en reiteradas veces para evitar sesgos y redundancias en el análisis y desarrollo del presente trabajo, para lo cual se concluye que se cumplió los objetivos planteados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar el impacto de la formulación del modelo estratégico en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa Transportes Cargum Express S.R.L., con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Determinar estrategias competitivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa de Transportes Cargum Express
- Desarrollar un plan de acción que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias, a través de la gestión y control de tareas que permita el logro de objetivos y metas
- Evaluar el impacto económico de la propuesta de formular un modelo estratégico en la gestión de clientes de la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

- Mero, Figueroa M. (2012). Implementación de un plan estratégico para la satisfacción del cliente en el 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil. Tesis para optar el título de Master en Evaluaciones de políticas Públicas, en la Universidad Internacional de Andes Sede Iberoamericana Santa María de la Rábida. Llego a la siguiente conclusión: “La calidad, evaluación y mejora continua del servicio al cliente, requieren de una planificación estratégica al interior de una institución. En la fase inicial del proyecto se establecieron una serie de factores que tuvieron un porcentaje bajo a comparación con los resultados que se muestran en la fase de implementación de planeamiento estratégico como son los siguientes: Se creó un proceso y la unidad que gestiones la validación de calidad del producto y/o servicio mejorándolo de 38% a 49%, así mismo paso a sistematizar y automatizar procesos de servicios de atención al estudiantes, evaluación y acreditación de 28% a 39%; cada uno ellos produjo que la imagen corporativa institucional mejorara en un 37% según la opinión de los estudiantes en las encuestas realizadas.”

El antecedente mencionado, permite observar la importancia que tiene una organización al desarrollar un modelo estratégico en el cual se base se en el mejoramiento de la calidad del servicio, produciendo que la imagen corporativa de la empresa mejore en un 37%. Por ello, menciona que se debe conocer con claridad a la organización y observar cuáles son sus debilidades y fortalezas para analizarlas y tomar mejores decisiones. Así mismo muestra que mejorar el servicio de atención a los usuarios (para este antecedentes son estudiantes) no solo se dependen de proponer estrategias, sino implementar políticas, procesos y planes de contingencia.

- Barreiros, Carrera A. (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS. Tesis para optar el título en Ingeniería en administración de empresas, de la Universidad Central del Ecuador, llego a la siguiente conclusión: “En la empresa fue necesario implementar el plan estratégico ya que permitió a contribuir en lograr una institución que tenga los procesos organizados al 84% y sistematizado, logrando de esta manera una mejor atención a los clientes, esto permitió poseer detalladamente los procesos, funciones y tareas; evitando que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y ellos se recarguen de trabajo”

La investigación mencionada, permite demostrar que el desarrollo del plan estratégico, posibilita a la empresa mejorar los aspectos de organización, a través del desarrollo de

procesos y funciones claramente detalladas, generando que la atención de los clientes se vea mejorada al ofrecer un servicio eficiente y de calidad.

- Medina, Arauco F. & Sánchez, Tantalean M. (2014). Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score Card en el Molino Sudamérica S.A.C. ubicado en el distrito de Lambayeque en el Periodo 2013 – 2014. Tesis para optar el título en Licenciado en Administración de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, llego a la siguiente conclusión: “La aplicación del modelo permitió conocer las distintas fuerzas que compiten en el mercado es determinante para una buena gestión, ya que el correcto análisis permitió revertir los efectos negativos que las debilidades puedan generar para que la organización aproveche con las fortalezas que dispone. Las estrategias que se han considerado en la propuesta para mejorar la perspectiva de cliente son: Implementación de un manual exclusivo de producto del molino, realizar ofertas y promociones, expansión por zona geográfica y alianzas estratégicas, lo que permitirá incrementar la cartera de clientes de 17 % a 22%, así mismo mejorar la calidad y eficiencia del servicio de 7 a 12%.”

La investigación mencionada, permite afirmar que un correcto análisis de diagnóstico a los aspectos de una organización, ayudará al desarrollo de estrategias contundentes, asimismo evidencia que no solo basta con desarrollar estrategias si no que estas deben estar en constante evaluación tanto en la parte interna como externa, permitiendo aprovechar las oportunidades a través de los recursos de la organización. La correcta identificación de estrategias relacionadas con la visión y misión de la empresa permitió mejorar el servicio de atención a clientes y no solo ello, sino que aumentó la cartera de clientes.

- Salazar, Paredes M. (2012). Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e Instalaciones SAC. Tesis para optar el Grado de Maestro en Gestión Tecnológica Empresarial, en la Universidad Nacional de Ingeniería de Lima, llego a las siguientes conclusiones “Analizada la planificación estratégica a partir de los sustentos teóricos de Michael Porter, Humberto Serna y de los modelos de: Boston, Asnoff, Goodstein, Steiner, Alfredo Pezo, Balance Score Card y el modelo excelencia, se determinó que estas teorías se complementan una con otra y que la herramienta de planificación estratégica que más se adapta es el Balance Score Card, Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios que operan en la Ciudad de Lima se desempeñan en un alto porcentaje en la construcción de proyectos inmobiliarios y un mínimo a la elaboración de proyectos inmobiliarios lo que les permite avizorar un nicho empresarial en la generación de éstos”

La investigación mencionada, permite validar la importancia de realizar una planificación estratégica para la ejecución de proyectos, la cual esta debe estar sustentada en las bases teóricas (estudios externos), con el fin de poder llegar a desarrollar un cuadro de mando integral que permita medir el desempeño de proyectos en este caso inmobiliarios.

- Chavarry, Martin C. & Vasquez, Cabanillas D. (2016). Diseño e Implementación de un modelo estratégico, para la mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal de BAZ Oficina - Chepen. Tesis para optar el título de Ingeniería de Sistemas, en la Universidad Nacional de Trujillo, llego a las siguientes conclusiones “La propuesta implementada permitió mejora el nivel de satisfacción del cliente en la entidad bancaria, basándonos en la escala de Likert (valores de 1- 5), cuyo puntaje anterior fue de 2.991(59.82%), con la solución propuesta es de 3.414 (68.28%), por lo tanto se obtiene según un incremento de 0.423 (8.46%).

La reducción del Tiempo en el proceso de Atención a los Clientes con el sistema actual ha sido de 15.01 minutos que representa el 100%, con la solución propuesta (CMI) es de 7.73 minutos que representa el 51.50%, por lo tanto se obtiene una reducción según tiempo de 7.28 minutos que representa el 48.5%”

Esta referencia permite afirmar la teoría sobre la mejora de la gestión del cliente a través del desarrollo de un modelo estratégico, mostrando el incremento de los niveles de satisfacción en a los objetivos planteado, teniendo en cuenta que estos deben ser medidos mediante el cuadro de mando integral.

- Benites, Melgarejo F. (2015). El Plan estratégico y la cultura del cliente de la Empresa de Diplomado Gestión Empresarial y Académica Provincia de Trujillo. Tesis para optar el título de Licenciado en Economía, en la universidad Nacional de Trujillo, llego a las siguientes conclusiones: “El análisis interno y externo de la empresa revela un cierto desbalance, inclinado a las debilidades y amenazas, frente a las fortalezas y oportunidades de la Empresa de Diplomado Gestión Empresarial y Académica. Destacándose entre las primeras al problema de la infraestructura alquilada, el tipo de gestión, la carencia de temas de actualidad, la tecnología y el cronograma de la las capacitaciones y entre las segundas, la calidad del docente y la adecuada facilidad de pago”

La investigación mencionada, comprueba que el desarrollo, planificación y ejecución de manera correcta sobre una formulación estratégica, permitirá observar las falencias u problemas que se presentan en la empresa, con el fin de poder contrarrestarlos con los recursos que se tiene dentro de la organización, por ello antes se debe de realizar un análisis tanto interno como externo para tener conocimiento de la realidad actual.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Modelo Estratégico

A. 1. Que es una estrategia

Para Hax y Majluf (1991), citado por D'Alessio (2008, p. 06) sostiene que “una estrategia, es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.”

Johnson y Scholes (2011) define que: “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (p. 10).

A. 2. Que es un Plan Estratégico

Según D'Alessio (2008) explica: Que el plan estratégico permite alcanzar la visión de la empresa por medio de una serie de conjunto de actividades, por ello se utilizan los insumos propuestos por Hax y Majluf que son las situaciones externas e internas, produciendo que se tengan estrategias fijas los cuales permitirán guiar a la organización en largo plazo. (p. 10).

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos? (p. 37)

Martínez y Milla (2005) dice: El Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles (económico-financiero, estratégico y organizativo). Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa. (p. 14).

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO	
Interactivo	Proceso colegiado
Iterativo	Proceso realimentado
Sensibilidad	Cambios de ponderaciones
Contingencia	Cambios de factores/criterios
Escenarios	Cambios entorno
Incremental	Progresivo
Radical	Una vez

Figura n° 1: Características del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 9).

La Figura n° 1, muestra las características del proceso estratégico.

A. 3. Objetivos del proceso Estratégico

D'Alessio (2008, p. 10) expresa que “Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos”:

- Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.
- Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.
- Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país. (p. 10).

“Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.” (D'Alessio, 2008, p. 10).

Martínez y Milla (2005) indica: “Que la realización de un plan estratégico se cual sea su estructura, permitirá a la empresa analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial” (p. 15).

A. 4. Administración Estratégica

Según Thomposn y Strickland (2003), citado por D'Alessio (2008) expresa: Que las tareas fundamentales de la administración estratégica son las siguientes:

- Desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización.
- Dar a la organización un sentido de propósito.
- Proveer al negocio de una dirección a largo plazo.
- Ayudar a la organización a establecer una misión.
- Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.
- Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.
- Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas.
- Evaluar el desempeño, revisar la situación, y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades. (p. 15).

D'Alessio (2008) expresó: “Una administración eficiente, tiene que estar en constante monitorio permanente de los cambios que se den de: La competencia, El entorno, La demanda, El desarrollo de nuevas tecnologías, Cambios políticos y las ideas innovadores” (p. 16).



Figura n° 2: Ciclo de vida de la organización

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 18).

La Figura n° 2, muestra las fases del ciclo de vida de una organización

A. 5. El proceso Estratégico en General

D'Alessio (2008) dice "El resultado de la situación actual de la organización, serán transformados mediante el proceso estratégico en los productos, que serán las estrategias que conducirán a la organización a la situación futura deseada" (p. 18).

Un proceso estratégico es un sistema que recibe tres importantes insumos (p.19):

- El análisis del entorno (mundo - región - país) determinará las oportunidades y amenazas que influyen el sector, la organización, y los competidores.
- El análisis del sector y de la competencia, a partir del cual se podrá determinar el perfil competitivo de los competidores con referencia a los factores clave de éxito en el sector industrial.
- El análisis interno de la organización, a través del cual se identificarán las fortalezas y debilidades.

D'Alessio (2008) dice: El análisis exhaustivo y minucioso del entorno, de la competencia, y de la organización es fundamental para que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del entorno, el sector y sus mercados, y sus participantes; y así poder desarrollar las condiciones requeridas para el éxito. (p. 19).

D'Alessio (2008) dice: El proceso arrojará, como productos finales, las estrategias competitivas de mayor atractivo para la organización, las que serán seleccionadas empleando la matriz de decisión estratégica (MDE) que resume los resultados de las matrices del proceso estratégico antes indicado. Las estrategias escogidas serán evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Finalmente, con el uso de la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME) serán determinadas las estrategias a utilizar. (p. 24).

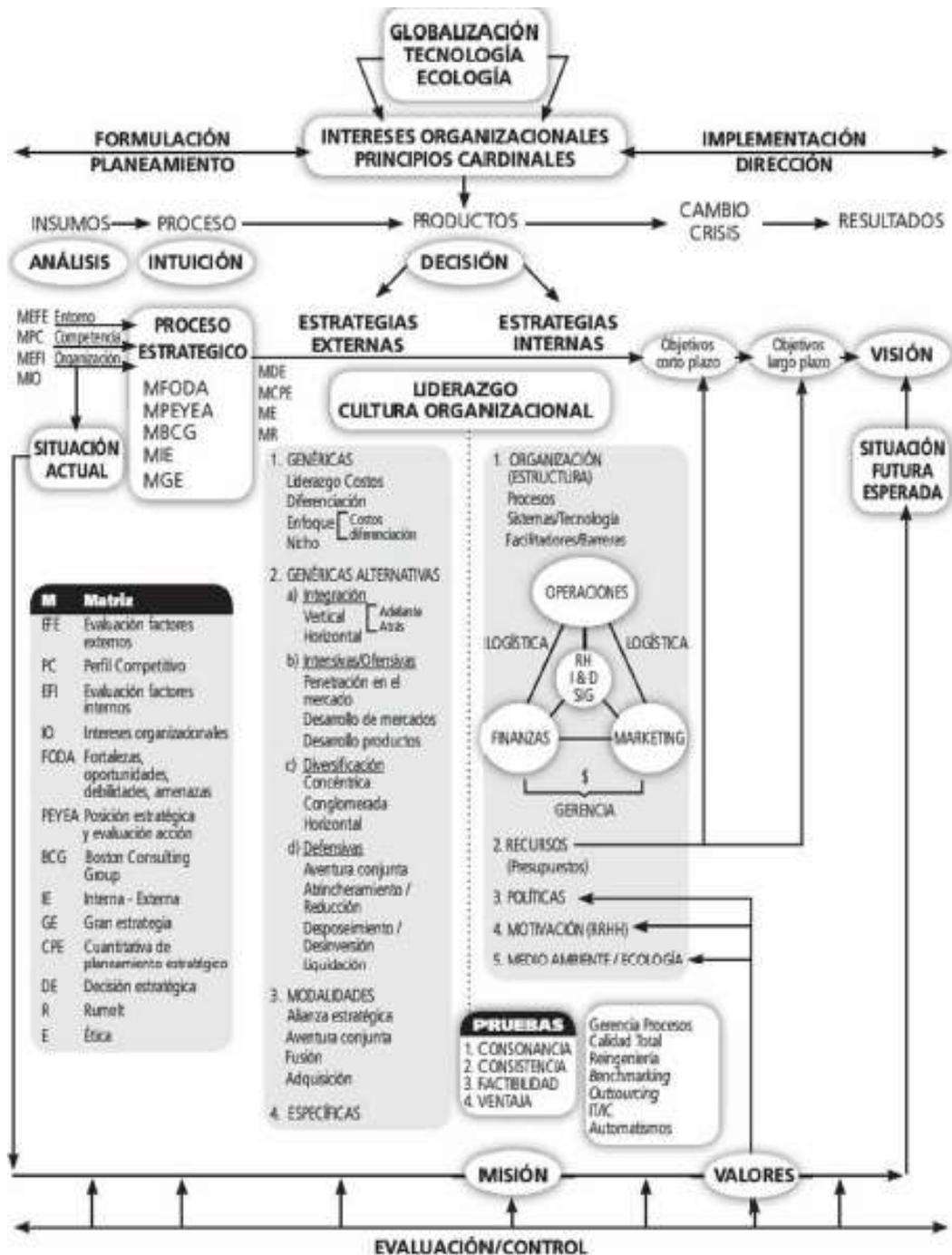


Figura n° 3: Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 22).

La Figura n° 3, muestra las fases del modelo de secuencia del proceso estratégico

A. 6. Fases de un plan Estratégico

D'Alessio (2008) indica “Que son tres las etapas del proceso estratégico” (p. 10), tal y como se muestra en la Figura n° 4.

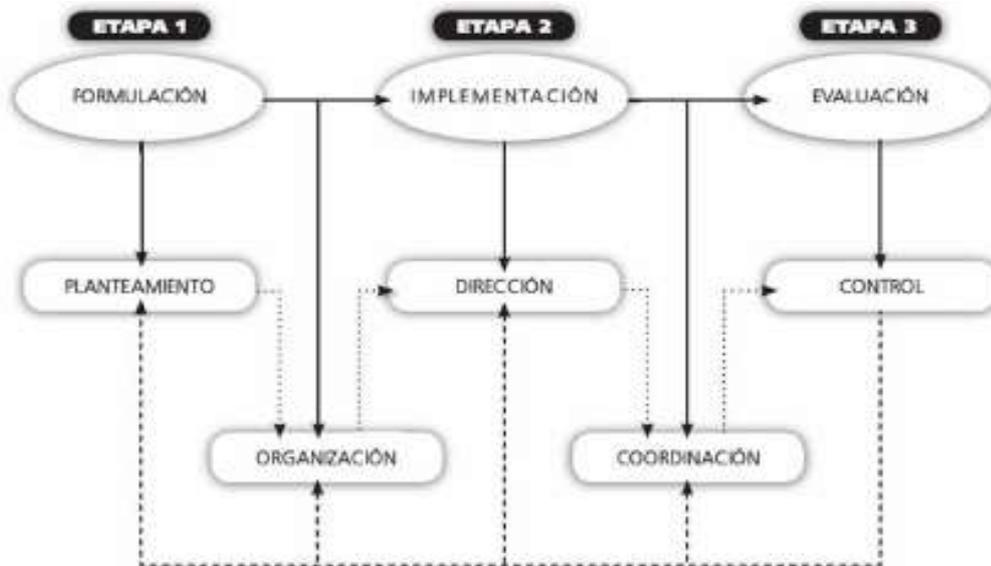


Figura n° 4: Etapas del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 10).

La Figura n° 4, muestra las tres etapas generales del proceso estratégico

A.7.1. Planeamiento Estratégico (Formulación)

D'Alessio (2008) expresó: La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada. (p. 10). Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales (p. 10):

- Visión
- Misión
- Valores
- Código de ética

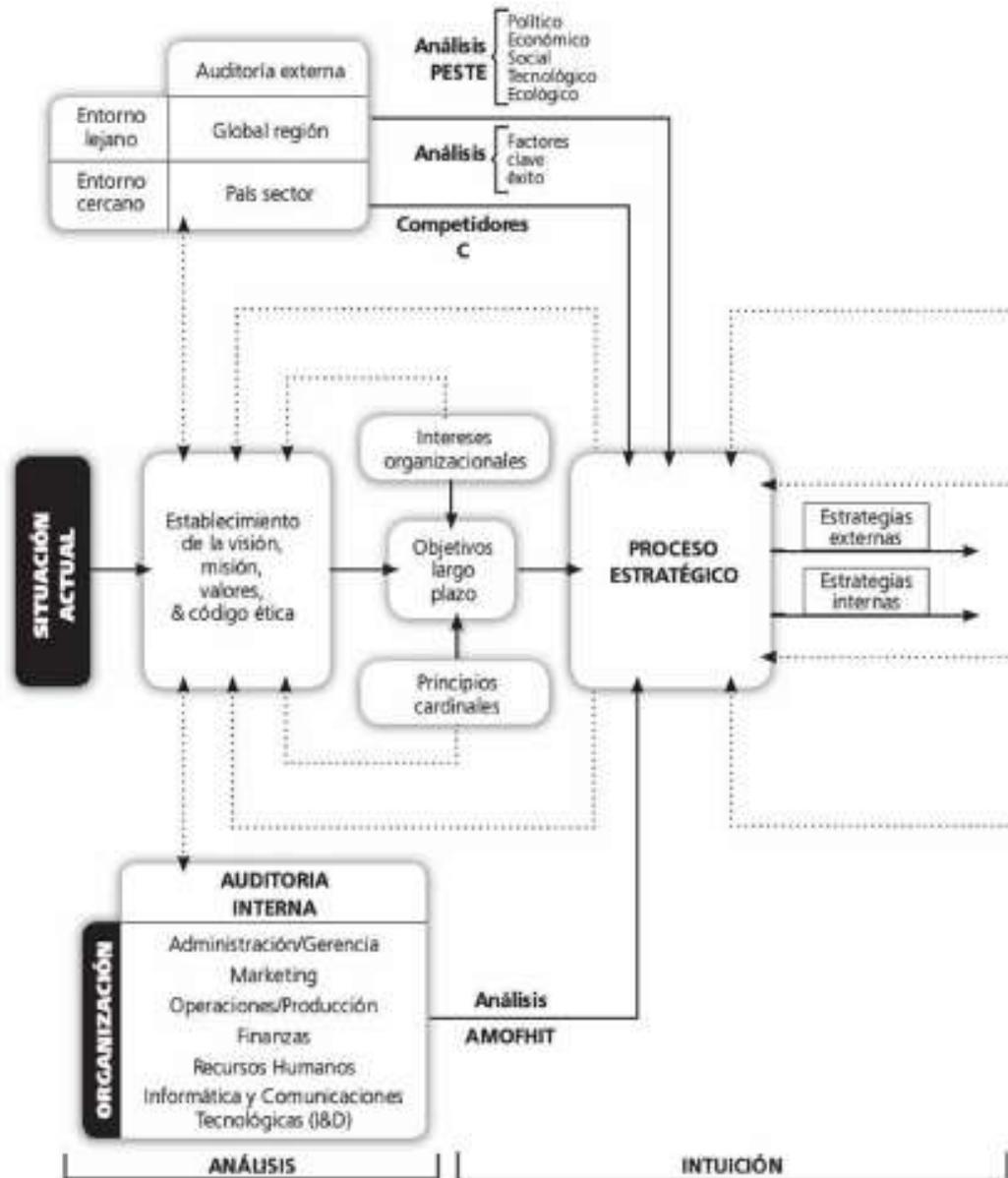


Figura n° 5: Modelo Secuencial del proceso estratégico: visión, misión y valores, código de ética.

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 60).

La Figura n° 5, muestra el modelo secuencial del proceso estratégico de manera específica.

A.7.1.1. La Visión

Martínez y Milla (2005) expresa “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la

declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.” (p. 25).

D’Alessio (2008, p. 63) expresa que la Visión debe contener las siguientes características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización

A.7.1.2. La Misión

Martínez y Milla (2005) expresa: La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. (p. 26).

D’Alessio (2008, p. 91) expresa que la misión debe contener las siguientes características:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

D’Alessio (2008) expresa La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito. La misión y visión tiene que considerar tres factores principales relacionados con sus clientes. (p. 65).

- Necesidades de los clientes: qué necesidad estamos satisfaciendo.
- Grupos de clientes: a quién estamos atendiendo.
- Tecnología y formas de producción: cómo es que estamos satisfaciendo esas necesidades.

A.7.1.3. Valores Corporativo

Martínez y Milla (2005, p. 28) expresa “Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

A.7.1.4. Código de Ética

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. (D’Alessio, 2008, p. 70).

A.7.1.5. El nuevo escenario competitivo

D’Alessio (2008) expresa Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante, asimétrico, y en una economía globalizada, que ha generado la caída de las fronteras económicas que dividían el entorno nacional del entorno internacional. Ahora, la competencia es en la arena global sin límites ni restricciones. (p. 112).



Figura n° 6: Escenario Globalizado

Fuente: D’Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 113).

La Figura n° 6, muestra el escenario globalizado para el análisis estratégico de una empresa.

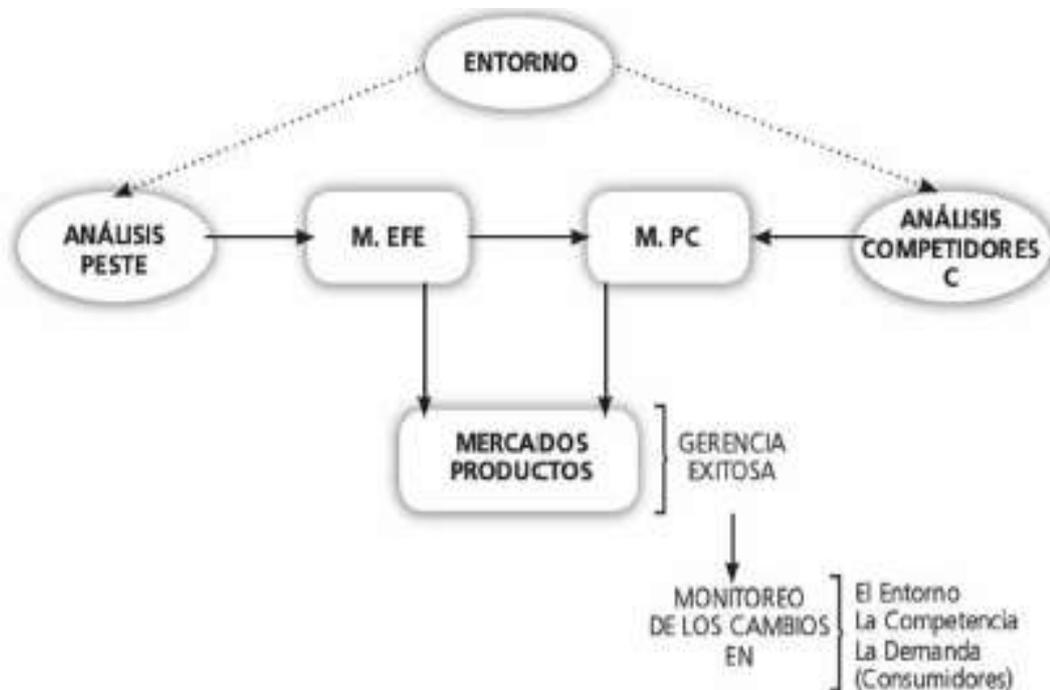


Figura n° 7: La evaluación Externa

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 114).

La Figura n° 7, muestra las etapas de la evaluación externa del proceso estratégico.

A.7.1.6. Análisis del Entorno General (PESTEC)

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.” (Martínez y Milla, 2005, p. 28).

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. D'Alessio (2008, p. 120), expresa que el análisis PESTEC, este conformador por:

a) Fuerzas políticas y gubernamentales (p)

D'Alessio (2008) dice: Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En algunos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. (p. 120).

b) Fuerzas económicas y financieras (E)

D'Alessio (2008) dice: Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de

la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación). (p. 120).

c) Fuerzas Sociales y demográficas (S)

D'Alessio (2008) dice: Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (p. 121).

d) Fuerzas Tecnológicas (T)

D'Alessio (2008) dice: Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. (p. 122).

e) Fuerzas ecológicas (E)

D'Alessio (2008) dice: Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones. (p. 123).

f) Fuerzas competitivas

D'Alessio (2008) dice: La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. (p. 123). Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

- Participación de mercado
- Efectividad de sus canales de distribución
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Facilidades de ubicación
- Calidad de la gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas

- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos
- Actividades de I+D
- Calidad de su personal
- Imagen

A.7.1.7. El modelo de la Estructura del Sector Industrial

Martínez y Milla (2005) expresó: “El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:” (p. 29).

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

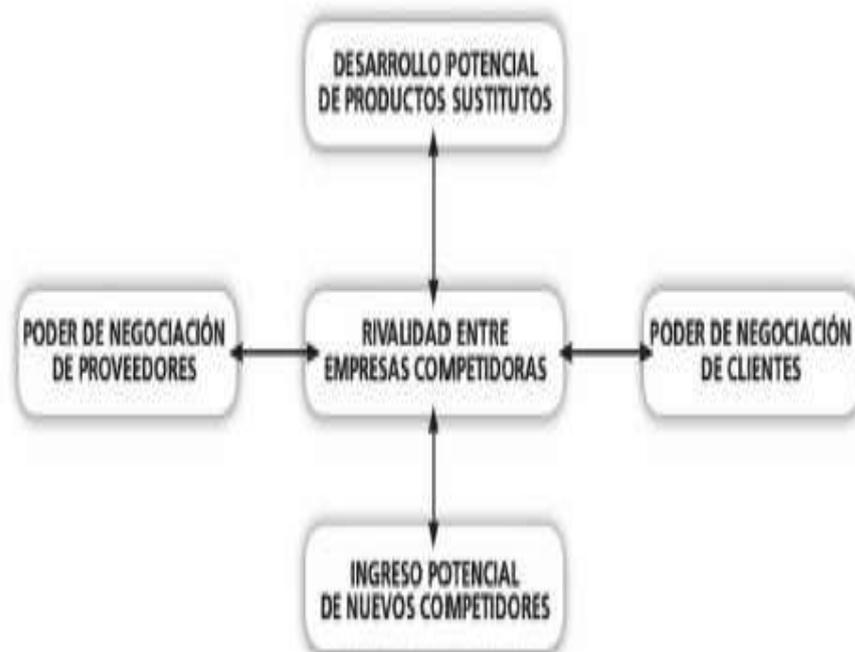


Figura n° 8: Modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 139).

La Figura n° 8, muestra el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para el análisis externo del modelo estratégico.

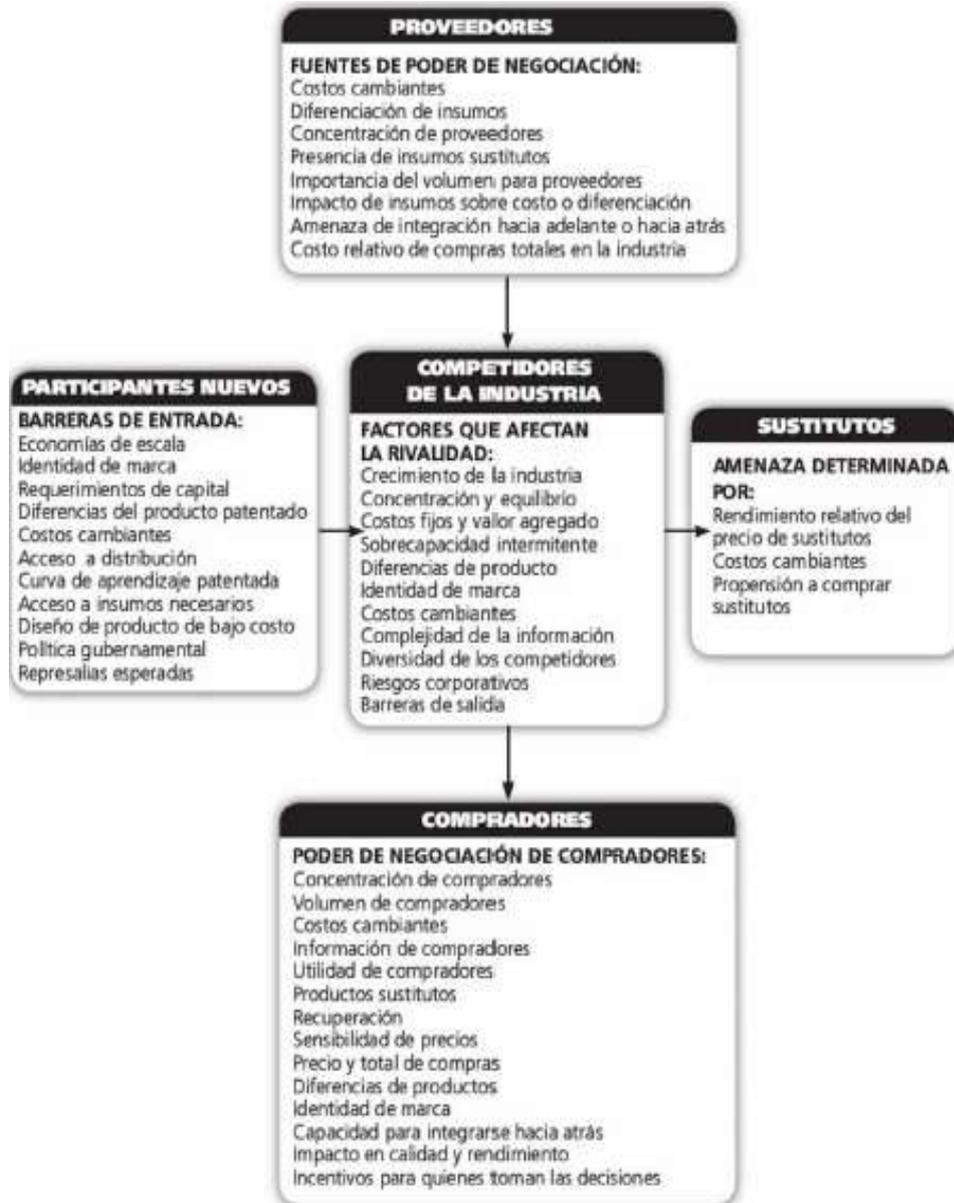


Figura n° 9: Elementos referenciales de la estructura de la industria

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 140).

La Figura n° 9, muestra los elementos referenciales a la estructura de las 5 fuerzas de Porter.

A.7.1.8. La matriz del perfil competitivo (MPC)

D'Alessio (2008) no expresa que: La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización

respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. (p. 145).

A.7.1.9. La matriz de evaluación de factores externos (EFE)

D'Alessio (2008) expuso que El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE. (p. 125).

Los pasos para elaborar la matriz EFE según Martínez y Milla (2005, p. 125) son:

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.
- Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).
- Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
 - 4= la respuesta es superior
 - 3= la respuesta está por encima del promedio
 - 2= la respuesta es promedio
 - 1 = la respuesta es pobre

- Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, o 4.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

A.7.1.10. Análisis de la Cadena de Valor

Martínez y Milla (2005) dice: La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio. (p. 51).



Figura n° 10: Estructura de la Cadena de Valor

Fuente: Michael Porter (1987)

La Figura n° 10, muestra las estructura de la cadena de valor

Martínez y Milla (2005) dice: Actividades Primarias: entre las actividades primarias de una empresa destacamos las siguientes (aunque en función de la estructura de su organización algunas pueden ser no aplicables a su empresa) (Pág. 53):

- Logística interna: La actividad primaria de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores.
- Producción: La producción incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.
- Logística externa: Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluyen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.
- Marketing y ventas: Las actividades de marketing y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios.
- Servicios. Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto. En la mayoría de los casos, un buen servicio al cliente resulta crítico para añadir valor. La atención personalizada del cliente provoca una mayor fidelización del mismo y como consecuencia un incremento de las ventas. (Pág. 53).

Martínez y Milla (2005) dice: Actividades de Apoyo: No obstante, en función de la estructura de su organización deberá determinar cuáles de las actividades secundarias expuestas son aplicables a su empresa. Las actividades de apoyo en la cadena de valor intervienen en la competitividad dentro de cualquier industria y pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas (Pág. 54):

- Aprovisionamientos: Aprovisionamiento se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa. Los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles, así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios.

- Desarrollo tecnológico: Podemos afirmar que toda actividad de valor encierra en sí misma tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto.
- Gestión de recursos humanos: La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal.
- Gestión general (infraestructura de la empresa): La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información. (Pág. 54 y 55).

A.7.1.11. Análisis AMOFHIT

D'Alessio (2008) expresa: El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente). (p. 169).

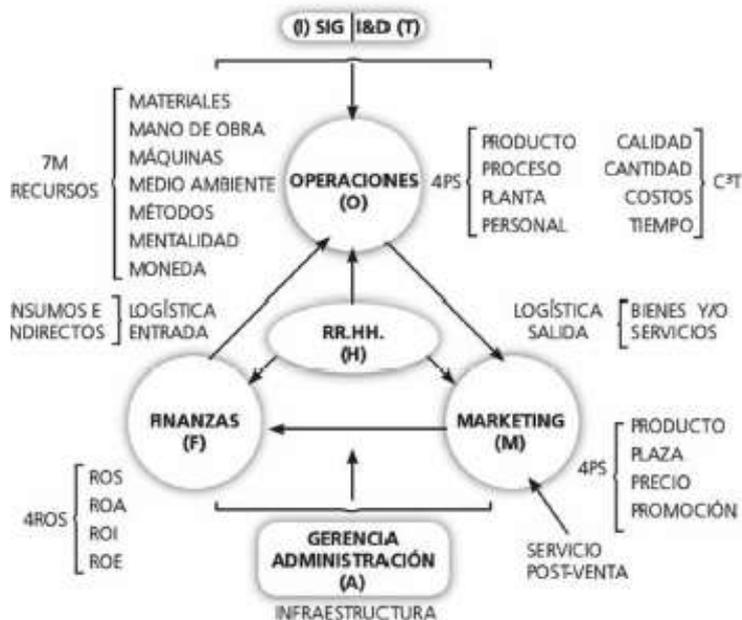


Figura n° 11: Ciclo operativo de la Organización

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 167).

La Figura n° 11, muestra la estructura del análisis AMOFHIT de la empresa.

a) Administración y Gerencia (A)

D'Alessio (2008) expresa: La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. (p. 170).

b) Marketing y Ventas (M)

D'Alessio (2008) expresa: El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos. (p. 172).

c) Operaciones y Logística (O)

D'Alessio (2008) expresa: El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, como menciona Wickham Skinner, profesor de la Universidad de Harvard, es el área responsable del 75% de la inversión de la organización, el 80% de su personal, y el 85% o más de sus costos. En ese sentido, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización. No se le da la prioridad que debería ameritar en las organizaciones. (p. 174).

d) Finanzas y Contabilidad (F)

D'Alessio (2008) expresa: El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención

de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo) (p. 176).

e) Recursos Humanos (H)

D'Alessio (2008) expresa: El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización. (p. 178).

f) Sistemas de Información (I)

D'Alessio (2008), expresa: Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.(p. 179).

g) Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

D'Alessio (2008) expresa: El séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de (p. 181):

- Desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia.
- Mejorar la calidad de los productos y procesos.
- Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad.
- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. (p. 181).

A.7.1.12. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D'Alessio (2008) dice La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Cuyo procedimiento para la evaluación es la siguiente (p. 184):

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan

tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.

- Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
 - Suma de todos los pesos = 1.0
- Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor
- Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades sólo de 1 o 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada factor.
- Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

A.7.1.13. Intereses Organizacionales

D'Alessio (2008) expresa que: Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de intereses organizacionales (MIO). (p. 218).

MATRIZ DEL INTERÉS ORGANIZACIONAL			
Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas			
Aumento del retorno sobre la inversión			
Aumento de la participación del mercado			
Desarrollo de los valores corporativos			

Figura n° 12: Matriz del interés Organizacional

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 218).

La Figura n° 12, muestra el formato de la matriz de interés organizacional de una empresa

A.7.1.14. Los Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2008) expreso: Que Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. (p. 219).

Para Martínez y Milla (2005, p. 29) los objetivos deben tener los siguientes criterios

- Mensurables: Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados: Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas: Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

A.7.1.15. Estrategias Genéricas competitivas

Según Michael Porter (1980), citado por D'Alessio (2008) expresó, las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, en costos o en diferenciación. Estas estrategias se deben definir a *priori* y ser consistentes con la visión, misión y objetivos de largo plazo de la organización. (p. 227).

La ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización. (p. 256), por ello las estrategias competitivas genéricas son (p. 227):

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque en costos
- Enfoque en diferenciación

A.7.1.16. Estrategias externas alternativas y específicas

D'Alessio (2008) expreso: Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas. Las estrategias internas, en cambio, son las que la organización desarrolla, como su nombre indica, al interior de sí misma, para mejorar aspectos que requiere sean hechos antes, o en paralelo, de la implementación de las estrategias externas; porque de lo contrario se podría poner en peligro el proceso de implementación de las estrategias externas. (p. 232).

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS	
Estrategias externas alternativas	
Integración	Integración vertical hacia adelante Integración vertical hacia atrás Integración horizontal
Intensivas	Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos
Diversificación	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerada Diversificación horizontal
Defensivas	Aventura conjunta Atrincheramiento/Reducción Desposeimiento/Desinversión Liquidación
Modalidades estratégicas	
Alianza estratégica	
Aventura conjunta	
Fusión	Fusión horizontal Fusión vertical Fusión conglomerada
Adquisiciones	Adquisición horizontal Adquisición vertical Adquisición relacionada

Figura n° 13: Clasificación de las estrategias externas

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 232).

La Figura n° 13, muestra la clasificación de estrategias externas de las empresas.

A.7.1.17. Estrategias internas

D'Alessio (2008) expresó: Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluando interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización y poder hacer uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas para competir con éxito en el sector industrial. (p. 244).

ESTRATEGIAS INTERNAS	
Estrategias internas	Facilitadores
Gerencia de procesos (BPM)	Referenciación (Benchmarking)
Calidad total (TQM)	Tercerización (Outsourcing)
Reingeniería de procesos (BPR)	Tecnologías de la información (IT)
Turnaround	Tecnologías de comunicación (CT)
Downsizing	Control estadístico de procesos (SPC)
Rightizing	Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM)

Figura n° 14: Clasificación de las estrategias internas

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 244).

La Figura n° 14, muestra las estrategias internas que se pueden dar en una empresa.

A.7.1.18. Formulación Estratégica

D'Alessio (2008) explica: “Que la etapa final de formulación culmina con la decisión del proceso estratégico, es decir con la elección de las estrategias, para ello se necesitó de insumos” (p. 264), de los cuales se muestran en la figura n° 15.

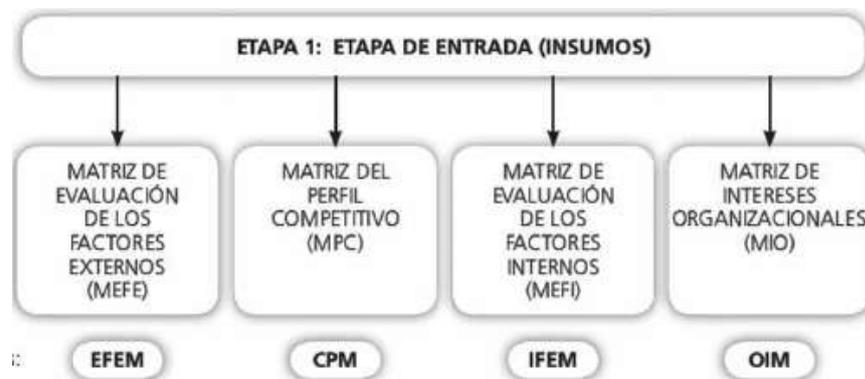


Figura n° 15: Etapa de Entradas de Insumos de un plan estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 264).

La Figura n° 15, muestra las etapas de entrada de insumos para el plan estratégico

D'Alessio (2008) expresa: La segunda etapa que se denomina *etapa del emparejamiento o del proceso estratégico*, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para esta generación se utilizan como herramientas las cinco matrices: matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna - externa (MIE), y matriz de la gran estrategia (MGE). En el proceso pueden ser utilizadas todas o algunas de las matrices, y en cualquier secuencia. El emparejamiento y la combinación de factores internos y externos son la clave para generar las estrategias. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas (p. 264).



Figura n° 16: Etapa de emparejamiento

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 265).

La Figura n° 16, muestra las estepas de emparejamiento para la combinación de factores de los insumos de entradas del planeamiento estratégico

D'Alessio (2008) expresa: En la tercera etapa, etapa de salida o de la decisión, usando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME), integrando la intuición y el análisis, y obteniéndose el producto del proceso estratégico, las estrategias externas e internas, que servirán para llevar la organización al futuro deseado (p. 265).



Figura n° 17: Etapa de Salida

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 265).

La Figura n° 17, muestra las matriz de selección de estrategias en la cual se le conoce como decisión.

A.7.1.19. Elección de Estrategias

D'Alessio (2008) expresa: Se trata de cuantificar y tomar decisiones sobre la importancia relativa de los factores externos e internos en función de la experiencia de quienes desarrollan las matrices. En el proceso estratégico se debe considerar, también, que hay sectores industriales de diferentes características y diferentes niveles de competitividad, y que el tiempo es un factor fundamental. (p.266).

A.7.1.20. Matriz DAFO

Martínez y Milla (2005) dice: El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras. El análisis DAFO consta de dos perspectivas (Pág. 59):

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas

amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

- Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
- Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
- Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior. (Pág. 59).

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
	Análisis Interno	Análisis externo
	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades. Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Figura n° 18: Matriz DAFO

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 268).

La Figura n° 18, muestra la estructura de matriz DAFO

“El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:” (D'Alessio, 2008, p. 269).

a) Estrategia FO – Explotar

“Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar)”. (D'Alessio, 2008, p. 269).

b) Estrategia DO – Buscar

“Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar)”. (D’Alessio, 2008, p. 269).

c) Estrategia FA – Confrontar

“Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar).” (D’Alessio, 2008, p. 268).

d) Estrategia DA – Evitar

“Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar)”. (D’Alessio, 2008, p. 269).

A.7.1.21. La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

D’Alessio (2008) expresó: La matriz PEYEA (space, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. (p. 281).

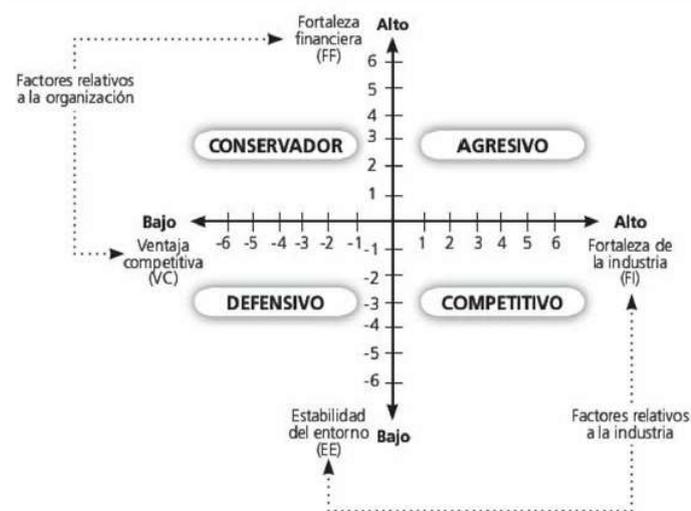


Figura n° 19: Matriz PEYEA

Fuente: D’Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 281).

La Figura n° 19, muestra la coordenada de selección de la matriz PEYEA

a) Postura Agresiva

- Esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno.
- La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera.
- El factor crítico es la entrada de nuevos competidores.
- Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades,
- buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación en el mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. (p. 281).

b) Postura Competitiva

- Esta postura es típica en una industria atractiva.
- La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable.
- El factor crítico es la fortaleza financiera.
- Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja. (p. 282).

c) Postura Conversadora

- Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento.
- La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera.
- El factor crítico es el de competitividad de productos.
- Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos. (p. 282).

d) Postura Defensiva

- Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera.

- El factor crítico es la competitividad.
- Las organizaciones en esta situación deberían preparar su retiro del mercado, descontinuar productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir capacidad instalada, y diferir o minimizar inversiones. (p. 282).

A.7.1.22. La matriz de Boston Consulting Group (BCG)

D'Alessio (2008) explica: La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, y facilita el manejo del portafolio del negocio. (p. 308).

D'Alessio (2008) explica: “Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones de las organizaciones pueden competir en industrias diferentes, requiriendo estrategias particulares para cada industria.” (p. 308).



Figura n° 20: Matriz de Boston Consulting Group

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 310)

La Figura n° 20, muestra la estructura de la matriz BCG

a) Signo de Interrogación

- Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de caja es baja.

- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir. (p. 311).

b) Postura Competitiva

- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.
- Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas. (p. 311).

c) Vacas Lecheras

- Alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento.
- Generan exceso de liquidez para sus necesidades.
- Este exceso es recolectado para otros propósitos.
- Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
- Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables. (p. 311).

d) Perros

- Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento.
- Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de Liquidación, desinversión o reducción (p. 311)

A.7.1.23. La matriz de Gran Estrategia (GE)

D'Alessio (2008) expresó: La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (p. 324).

D'Alessio (2008) expresó: Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia. (p. 324).



Figura n° 21: Estrategias en la matriz de gran estrategia

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 325)

La Figura n° 21, muestra la estructura de la matriz de gran estrategia del plan estratégico

A.7.1.24. La matriz de decisión

D'Alessio (2008) dice: Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia. (p. 332).

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

Figura n° 22: Matriz de decisión de estrategias

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 332)

La Figura n° 14, muestra las estructura de la matriz de decisión estratégica.

A.7.1.25. La matriz de cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

D' Alessio (2008) dice: A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la *matriz cuantitativa del planeamiento estratégico* (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. (p. 339).

A.7.1.26. Estrategias y Objetivos a Largo Plazo

D' Alessio (2008) dice: Se deben tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario. La matriz de decisión retuvo aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia. Las que no pasaran alguna de las pruebas de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Si durante la implementación alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron tuviera dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencia, comenzando con las del primer grupo podrían adoptarse, de ser requeridas. (p. 364).

VISIÓN						
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						

Figura n° 23: Estrategias versus objetivos de largo plazo

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 364)

La Figura n° 23, muestra la estructura de selección de estrategias con OLP.

A.7.2. Dirección Estratégica (Implementación)

“La dirección estratégica comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas”, (D'Alessio, 2008, p. 13), los cuales se muestran en la Figura n° 24.



Figura n° 24: Fase de Implementación – Dirección Estratégica

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 13).

La Figura n° 24, muestra las fase de implementación del plan estratégico

A.7.2.1. Implementación Estratégica

D'Alessio (2008) dice: “La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la

implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.” (p. 377).

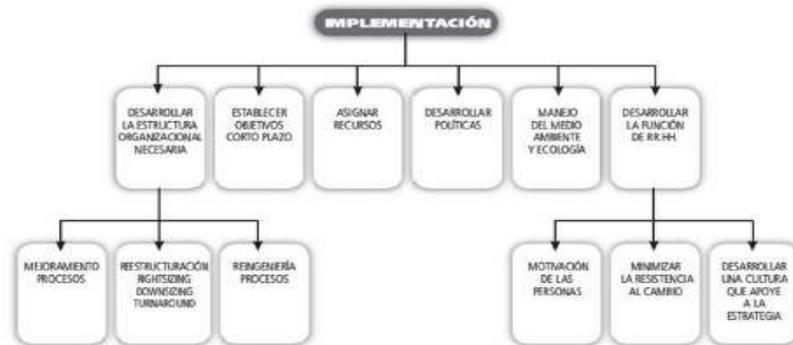


Figura n° 25: Principales aspectos de la implementación estratégica

Fuente: D’Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 378).

La Figura n° 25, muestra los principales aspectos de la implementación estratégica

a) Objetivos de corto plazo

D’Alessio (2008) dice: Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. (p. 379).

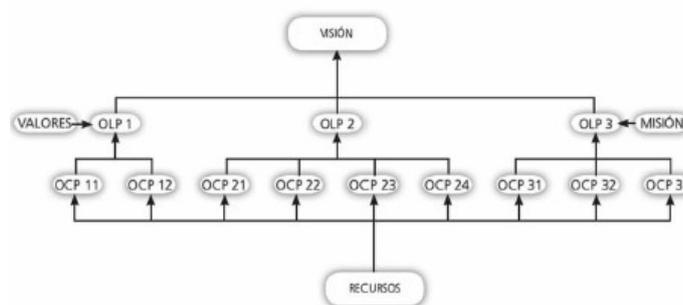


Figura n° 26: Jerarquía de Objetivos

Fuente: D’Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 381).

La Figura n° 26, muestra la jerarquía de objetivos que se deben dar en la empresa.

b) Políticas

D’Alessio (2008) dice: Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas

con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. (p. 388).

D'Alessio (2008) dice: Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. (p. 388).



Figura n° 27: Estrategias - Políticas

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 389).

La Figura n° 27, muestra la estructura de las estrategias que se dan en una empresa.

c) Recursos

D'Alessio (2008) dice: Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo. (p. 495).



Figura n° 28: Recursos de la Empresa

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 395).

La Figura n° 28, muestra la estructura de recursos que una empresa debería tener.

d) Estructura Organizacional

D'Alessio (2008) dice: La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. (p. 396).



Figura n° 29: La relación estrategia/estructura de Chandler

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 396).

La Figura n° 29, muestra la relación de la estrategias y estructura de Cahndler.

A.7.3. Control Estratégico (Evaluación)

D'Alessio (2008) expresó: Lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control integrado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa. (p. 13), Se puede visualizar en la Figura n° 30.



Figura n° 30: Fase de Evaluación – Control Estratégico

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 13).

La Figura n° 30, muestra la fases del proceso de evaluación del plan estratégico.

A.7.3.1. Revisión Externa e Interna

D'Alessio (2008) dice: La matriz EFI revisada debe enfocarse en los cambios sobre las fortalezas y debilidades en los aspectos de gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información, y cultura organizacional. (p. 418).

“La matriz EFE revisada debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la organización para responder a las oportunidades y amenazas clave. Este análisis también debe considerar los siguientes cuestionamientos:” (D'Alessio, 2008, p. 418).

- ¿Cómo han reaccionado los competidores a las estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Las fortalezas y debilidades más importantes de los competidores han cambiado?
- ¿Por qué los competidores están realizando ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué algunas estrategias de los competidores son más exitosas que otras?
- ¿Cuán satisfechos están los competidores con sus posiciones actuales en el mercado y con sus ganancias?
- ¿Cuán lejos pueden ser empujados los principales competidores antes de tomar represalias?
- ¿Cómo podríamos cooperar más efectivamente con los competidores?

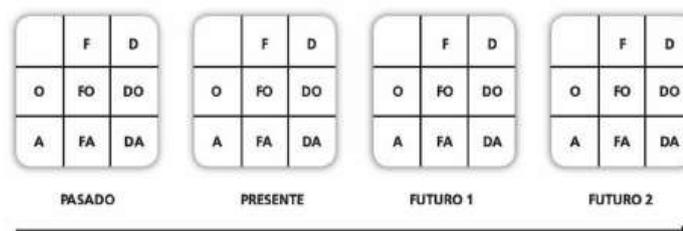


Figura n° 31: Dinámica del análisis FODA

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 419).

La Figura n° 31, muestra la dinámica del análisis FODA

A.7.3.2. Evaluación del Desempeño

D'Alessio (2008, p. 420), base de la evaluación está en medir y comparar. Hay dos binomios de palabras importantes:

D'Alessio (2008) dice: El primer binomio tiene relación con temas claves de operaciones y marketing en la implementación, pues hay que elaborar productos con diferenciación para su buen posicionamiento, y vender para satisfacer las necesidades y

requerimientos de segmentos del mercado. La evaluación tiene relación con el segundo binomio, el cual toca ver qué se ha estado haciendo, cómo han ido evolucionando los parámetros que queremos medir, cómo me comparo con otros. En cuanto a comparación, las gerencias son manejadas muy bien, pero todo lo evalúan con respecto a la propia organización y muy pocas se comparan con lo que están haciendo los competidores, y esto es importante, compararse con el promedio de la industria, con los estándares mundiales; por eso es bueno tener referencia del desempeño de los mejores en la industria. (p. 420).

A.7.3.3. Acciones Correctivas

D'Alessio (2008) explico: Tomar acciones correctivas implica hacer cambios para reposicionar la organización volviéndola competitiva para el futuro. La pregunta es cuándo tomar medidas correctivas y cuándo no, esto ayuda a tomar decisiones. Tres preguntas importantes se deben plantear constantemente en el proceso de la evaluación de estrategias. (p. 421).

D'Alessio (2008) explico: Si no se está obteniendo resultados, y además ocurren cambios internos y externos, entonces se deben tomar medidas correctivas; sólo cuando no han ocurrido cambios externos e internos y la organización ha progresado hacia sus objetivos se puede mantener el rumbo. El tablero de control (*Jbalanceó scorecard*) es una herramienta muy útil para este fin. (p. 421).

A.7.3.4. Planes de Contingencia

D'Alessio (2008) dice: "Un buen proceso estratégico debe tener planes alternos, y aquí viene la importancia de los planes de contingencia, los cuales se desarrollan cuestionando: ¿qué pasa si...? El proceso estratégico debe tener cursos de acción alternos, la estrategia es un curso de acción, un camino del presente al futuro limitado por las políticas. Este camino puede fallar por diversas razones, como cambios radicales en el entorno, situaciones traumáticas en la organización, cambios radicales en la competencia o en la demanda, para los cuales se debe estar preparado para actuar. Por esto es necesario desarrollar planes de contingencia como parte del proceso de evaluación de estrategias que se estén implementando. (p. 422 y 423).

A.7.3.5. Tablero de control Balanceado

Kaplan y Norton (2001), citado por D'Alessio (2008) plantearon el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace a través del uso del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas, lo que da alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos (p. 423) :

- Accionistas satisfechos: al hacerlos ricos.

- Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad y costo.
- Empleados motivados: que mueven a la organización.



Figura n° 32: De la visión y misión a resultados estratégicos

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 424).

La Figura n° 32, muestra la estructura de medición de resultados estratégicos

D'Alessio (2008), expreso: El tablero de control empieza por el aprendizaje organizacional cuestionando ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? para alcanzar la visión; luego bajo la perspectiva interna, cuestionando ¿cómo vamos a satisfacer a los clientes? ¿En qué procesos debo ser excelente? Para satisfacer a los clientes; sigue la perspectiva del cliente, y preguntamos ¿cómo debo mirar a mis clientes? lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo trato a mis clientes para que compren? Tenemos que producir productos de calidad que ellos estén dispuestos a pagar; si compran entonces tenemos ingresos y llegamos a la perspectiva financiera en la que cuestionamos: si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a los accionistas? Todo esto se realiza con estrategias y se va midiendo y comparando, ajustando la perspectiva financiera, luego la perspectiva del cliente, la perspectiva interna, y el aprendizaje organizacional. (p. 425).



Figura n° 33: Trasladar la estrategia a términos operacionales

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 426).

La Figura n° 33, muestra el proceso de conversión de estrategia a términos operacionales

Lawrence, (2007) dice: Un indicador económico es el margen de utilidad neta, la cual mide el porcentaje de sol de venta que queda después que se produjeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, el porcentaje adecuado de los márgenes de utilidad neta dependes considerablemente de la industria donde se encuentra la empresa. (pag. 61).

TiedCOMM, (2016) dice: La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

TiedCOMM, (2016) dice: Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

TiedCOMM, (2016) dice: El BSC induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la

metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.2.2. Gestión del Cliente

B.1. Definición de gestión del cliente

Innovación y Cualificación, S.L (2014) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (pag.19)

Innovación y Cualificación, S.L (2014) expresa: Son aquellas actividades identificables por separada, esencialmente intangibles que proporcionan la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Según la definición de Mc Craw W- Hill. Biblioteca Práctica de Negocios, Tomo VII. (Pág. 211).

Se llega a la conclusión que el servicio de atención al cliente, son la combinación de técnicas y estrategias que se provee hacia los clientes de manera tanto intangible como tangible de manera exclusiva hacia los clientes llegando a tener una ventaja competitiva.

B.2. Características

En relación a este punto, Serna (2006) afirma que las características más comunes se encuentran las siguientes (p. 19):

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

Serna (2006) afirma que: Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características (p.19):

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

Serna (2006) dice: El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera. Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios. (p. 20)

B.3. Cliente

B.3.1. Definición

Según el Manual de Buenas Prácticas Ecuador (2013) dice: “Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios. “ (p .12).

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

B.3.2. Topología de clientes

Innovación y Cualificación, S.L (2014, p. 40), existen las siguientes tipologías de clientes:

Tabla n° 1: Descripción de Cliente Indeciso

TIPO DE CLIENTES	INDECISO
Características	Cliente con dudas, muestra indecisión durante todo el proceso de la compra. Necesita abundante información en el punto de venta para evaluar diferentes alternativas. Puede sentirse inseguro por pensar que puede cometer errores en la compra y luego arrepentirse. La compra le lleva más tiempo que a otros clientes. En ocasiones, prefiere salir del establecimiento para consultar otras ofertas de la competencia o valorar mejor la información recibida.
Manera de Atenderle	No imponerse ni apurar la venta ante su lentitud. Utilizar muestras y ayudas visuales, como catálogos, que permitan centrar su atención en los estímulos deseados. Resumir los puntos importantes en diferentes ocasiones. Realizar argumentaciones completas y objetivas sin imponerse en ningún momento.
Errores a evitar	Hacerle creer que su indecisión es algo extraño dado el producto que ofrecemos. Estar siempre junto a él durante la toma de decisiones. Presentarle un exceso de productos o de información pormenorizada. Dejar que la conversación languidezca o decaiga.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 41)

La tabla n° 01, muestra las características generales de un cliente indeciso.

Tabla n° 2: Descripción de cliente Silencioso

TIPO DE CLIENTE	SILENCIOSO
Características	Habla poco, pero escucha atentamente. Es poco expresivo, por lo que no transmite ninguna pista acerca de sus intereses, sentimientos o motivaciones. Evita comentar u opinar sobre el producto, omitiendo también sus pensamientos sobre los puntos débiles que percibe de él. Mientras está en silencio suele encontrarse reflexionando tanto sobre el producto como sobre la situación de compra.

Manera de atenderle	Se debe mostrar amabilidad e interés por sus necesidades para facilitar la respuesta. Deben hacerse preguntas, preferentemente cerradas para facilitar la respuesta. Utilizar soportes visuales (catálogos, muestras) para hacerle participar dando su opinión. Cuando hable, hay que hacerle ver que se tiene un especial interés por aquello que transmite.
Errores a evitar	Elevar la voz pensando que no escucha. Interrumpirle si comienza a hablar. Silencios prolongados. Recurrir a tópicos para evitar silencios.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 41)

La tabla n° 02, muestra las características generales de un cliente silencioso.

Tabla n° 3: Descripción de cliente Agresor

TIPO DE CLIENTE	AGRESOR/ DISCUTOR
Características	Necesita y desea discutir. Muestra un aire de superioridad con el personal de ventas o atención al cliente. Pone a prueba la paciencia del vendedor. Se considera con poder para culpar, dudar o criticar
Manera de atenderle	Ser firme y seguro tanto en la exposición de venta o atención al cliente como en la respuesta a sus preguntas. Emplear un estilo de comunicación asertivo, sabiendo decir «no» cuando sea necesario sin ser agresivo. Dar con cautela algún reconocimiento al cliente. Escuchar con paciencia, conservando la calma y el humor. Aportar datos sobre garantías, servicios posventa.
Errores a evitar	Discutir con el cliente o adoptar su actitud agresiva. Dejarse impresionar por sarcasmos. Considerar sus críticas como ofensas personales. Mostrar indicios de duda o temor.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 42)

La tabla n° 03, muestra las características generales de un cliente agresor / discutor.

Tabla n° 4: Descripción de cliente Entendido y Orgullosos

TIPO DE CLIENTE	ENTENDIDO Y ORGULLOSOS
Características	Alta autoestima personal y profesional. Cree conocer todas las características del producto y la empresa. Busca controlar la situación y la conversación. Muestra cierta superioridad sobre el personal de ventas y atención al cliente. Reacciona con ira o negativamente a los consejos. No admite con facilidad críticas ni dudas sobre la validez de lo que él cree. Tiende a buscar elogios y exigir respeto. Hace exhibición de sus conocimientos y/o estatus social. En ocasiones actúa de forma amenazante cuando detecta un punto débil del producto
Manera de atenderle	Introducir y desarrollar la venta o atención al cliente con datos objetivos y hechos probados. Escuchar de forma activa, mostrando interés por sus palabras. Dar evidencias de que conocemos el producto técnicamente. Si su conducta es muy técnica, sugerir la posibilidad de pasar a un superior o especialista su consulta. Mostrar calma y tranquilidad. Ser asertivo, expresando las opiniones con seguridad.
Errores a evitar	Discutir o demostrarle que está en un error. Manifestar impaciencia o debilidad. Interrumpir la conversación bruscamente. Hacer elogios inmerecidos. Este cliente distingue perfectamente lo que son elogios y lo que son apreciaciones fingidas.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 42)

La tabla n° 04, muestra las características generales de un cliente entendido y orgullosos

Tabla n° 5: Descripción de Cliente Amistoso

TIPO DE CLIENTE	AMISTOSO
Características	Se suele mostrar receptivo y pacífico. Al conversar con él, asiente con la cabeza ante los argumentos que se le exponen y sonrío con frecuencia. Cierta indecisión a la hora de tomar la decisión de compra.
Manera de atenderle	Si la decisión se alarga, es conveniente realizar un resumen de los aspectos sobre los cuales hay conformidad. Se debe realizar una oferta y presionar en ella. Forzar el acuerdo en cuanto se vean señales de que ello es posible.

Errores a evitar	Confiarnos demasiado, ya que si se dilata en exceso el momento de la compra, puede que decida no realizarla en ese momento debido a su tendencia a la indecisión.
-------------------------	---

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 43)

La tabla n° 05, muestra las características generales de un cliente amistoso

Tabla n° 6: Descripción de cliente Reflexivo

TIPO DE CLIENTES	REFLEXIVO O METODICO
Características	Muestra necesidad de autonomía, orden y exploración. No exterioriza su interés inicial por la compra. Busca información completa y objetiva, valorando variables como el servicio posventa, utilidades. No realiza compras impulsivas, sino que necesita tiempo para valorar diferentes opciones y tomar la decisión de compra.
Manera de atenderle	Mostrar calma. Repetir la argumentación tantas veces como sea necesario, exponiendo diferentes puntos de vista. Aportar una argumentación completa y objetiva. Dejarlo pensar. Adaptarse al ritmo lento del cliente. Si fuese necesario, dejarle solo durante un tiempo para que tome la decisión en un entorno tranquilo. Si hubiese varios clientes esperando, acompañarle a un espacio muy próximo aparte del mostrador donde pueda tomar su decisión y seguir viendo o probando el producto.
Errores a evitar	Interrumpir sus observaciones o mostrar inquietud o prisa si es lento en sus exposiciones. Manifestar impaciencia. Presionar para que tome una decisión. Si hubiese varios clientes esperando, crear una cola mientras este cliente toma su decisión.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 43)

La tabla n° 06, muestra las características generales de un cliente reflexivo o metódico

Tabla n° 7: Descripción de Cliente Conversador

TIPO DE CLIENTE	CONVERSADOR/ENTUSIASTA
Características	Disfruta conversando, en ocasiones sobre historias personales que no están siempre relacionadas con el producto que desea comprar. Conecta un tema con otro, olvidando a veces la propia compra. En sus exposiciones suele repetir una y otra vez los mismos argumentos. No escucha a los demás. Incluso después de largar intervenciones, pretenden interrumpir a su interlocutor para tomar de nuevo la palabra.
Manera de atenderle	Tratar de retomar la conversación hacia la venta. Ser breve en la exposición y resumir en diferentes ocasiones los argumentos. Adoptar una actitud firme y segura, tomando las riendas de la situación. Recurrir a comentarios de otros clientes sobre el producto. Si fuese necesario y posible, solicitar la opinión de otros compañeros en el punto de venta.
Errores a evitar	Mostrar signos de cansancio o aburrimiento. Romper su entusiasmo. Entrar en conversaciones o discusiones personales sobre los asuntos personales de los clientes

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 44)

La tabla n° 07, muestra las características generales de un cliente conversador entusiasta.

Tabla n° 8: Descripción de Cliente Tímido

TIPO DE CLIENTE	TIMIDO
Características	Evita mirar a los ojos. Procura mantener una larga distancia personal con los vendedores. Muestra una postura erguida y signos de inseguridad personal. Evita situaciones de vergüenza, como exponer dudas sobre un producto ante otros clientes que estén esperando. Siente temor y ansiedad si tiene que manifestar sus dudas, objeciones o reclamaciones sobre un producto
Manera de atenderle	Fomentar un ambiente de confianza y buen clima, empleando datos positivos. Utilizar soportes visuales como catálogos o el propio producto para que centre la mirada en ellos y así no se sienta violento por el contacto visual con el vendedor. Si hay

	demasiada gente esperando o a su alrededor, procure desplazarlo hacia un lugar más tranquilo y sin gente que pueda escuchar la conversación. Aportar consejos y sugerencias.
Errores a evitar	Forzarle a mantener la mirada. Acercarse demasiado al cliente limitando su espacio personal. Preguntarle opiniones o dudas delante de otros clientes.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 44)

La tabla n° 08, muestra las características generales de un cliente tímido.

Tabla n° 9: Descripción de Cliente Escéptico

TIPO DE CLIENTES	ESCEPTICO
Características	Tiende a sobrevalorar los aspectos negativos de los productos y a infravalorar los datos positivos. Tiende a dudar de las ventajas o beneficios de los productos. Considera que puede estar siendo manipulado por técnicas de venta o estrategias de marketing. Está en continua actitud de autodefensa. Tiende a discutir y aferrarse a sus propias opiniones.
Manera de atenderle	Destacar datos y hechos objetivos. Si es posible, realizar pruebas del producto, utilizando argumentos lógicos y razonables. Utilizar argumentos de comunicación bilaterales (señalar las desventajas y luego reforzar las ventajas). Mostrar paciencia ante sus dudas u objeciones. Hablar con seguridad, empleando un estilo de comunicación asertivo.
Errores a evitar	Ocultar las desventajas o limitaciones de un producto. Discutir si destaca aspectos negativos de un producto. Mostrar signos de impaciencia o que considera las dudas del cliente como algo excepcional. Abandonar al cliente mientras está pensando para atender a otros clientes.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 45)

La tabla n° 09, muestra las características generales de un cliente escéptico.

Tabla n° 10: Descripción de Cliente Ocupado

TIPO DE CLIENTE	OCUPADO
Características	No tiene tiempo para nada. Realiza varias operaciones a la vez, que interrumpe cuando recuerda algo importante. La intensidad de ocupación puede ser síntoma de gran actividad o por el contrario, de mala organización y desorden.
Manera de atenderle	Intente que se relaje y se centre en la conversación, a través de formular cuestiones introductorias, del tipo ¿Cómo puede usted atender tantos asuntos a la vez? Si la situación de estrés en los clientes es evidente, ofrézcale la oportunidad de aplazar la conversación a otro momento en el que disponga de mayor relajación.
Errores de evitar	Insistírle que centre la atención en el producto que se le está mostrando en ese momento. No «entender» su estado de ocupación y hacérselo saber.

Fuente: Innovación y Cualificación, S.L (2014). *Atención al cliente, consumidor o usuario*. (p. 45)

La tabla n° 10, muestra las características generales de un cliente ocupado.

B.4. Herramientas para vigilar y medir la satisfacción de los clientes

Según Kotler (2001), citado por Bonini (2009), Existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre ellas encontramos:

- Sistemas de Quejas y Sugerencias, Una organización centrada en los clientes facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas. Algunas organizaciones proporcionan formatos para que los clientes informen lo que les gustó y lo que no les gustó. Algunas empresas centradas en los clientes, establecen líneas directas sin cargo por larga distancia. Las empresas también están añadiendo páginas Web y correo electrónico para facilitar la comunicación bidireccional. Estos flujos de información proporcionan a las empresas ideas de calidad y les permiten actuar rápidamente para resolver problemas. (p. 11).
- *Encuestas de Satisfacción de Clientes*, Los estudios muestran que aunque los clientes están satisfechos con una de cada cuatro compras, menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan y la mayoría de los clientes compra menos o cambia de proveedor. Por tanto, los niveles de queja no son una buena medida de la satisfacción de los clientes. Las empresas con sensibilidad de respuesta miden

la satisfacción de los clientes directamente realizando encuestas periódicas: envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra aleatoria de clientes recientes, y también piden las opiniones de los compradores en cuanto al desempeño de sus competidores. Al recabar datos de satisfacción de clientes, también resulta útil hacer preguntas adicionales para medir la intención de volver a comprar, ésta normalmente será alta si la satisfacción del cliente es alta. También es útil medir la posibilidad o disposición de recomendar a la empresa y la marca a otros. Un puntaje de boca en boca positivo elevado indica que la empresa está produciendo una satisfacción entre sus clientes. (p. 11).

- *Compras Fantasma*, Las empresas pueden contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores. Estos compradores misteriosos, incluso pueden probar si el personal de ventas maneja bien o mal diversas situaciones. Por ejemplo, un comprador misterioso podría quejarse acerca de la comida de un restaurante para ver cómo el establecimiento maneja la queja. Las empresas no sólo deben contratar a compradores misteriosos, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas de vez en cuando, participar en situaciones de venta con su empresa y con sus competidores en las que sean incógnitos, y experimentar por sí mismos el tratamiento que reciben como “clientes”: Una variante de esto es que los gerentes llamen por teléfono a su propia empresa para hacer preguntas o quejarse, y vean cómo se manejan sus llamadas. (p. 11).

- *Análisis de Clientes Perdidos*, Las empresas deben ponerse en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a otro proveedor para enterarse de cuál fue la causa. Cuando IBM pierde un cliente, realiza un esfuerzo exhaustivo para averiguar en qué falló. No sólo es importante realizar entrevistas de salida cuando los clientes dejan de comprar sino también es necesario vigilar la tasa de pérdida de clientes. Si dicha tasa va en aumento, es una indicación clara de que la empresa no está logrando satisfacer a los clientes. Cuando los clientes califican la satisfacción con un elemento del desempeño de la empresa; digamos, la entrega; la empresa necesita reconocer que sus clientes varían en cuanto a la forma en que definen una buena entrega: podría querer decir una pronta entrega, entrega a tiempo, que el pedido esté completo, etc. Sin embargo, si la empresa tuviera que detallar cada elemento los clientes tendrían que contestar un cuestionario enorme. La empresa también puede darse cuenta de que dos clientes podrían afirmar que están “altamente satisfechos” por diferentes razones. Uno

podría ser fácil de satisfacer casi siempre y el otro podría ser difícil de complacer, pero quedó contento en esta ocasión particular. Las empresas también deben tener presente que los gerentes y vendedores pueden manipular las calificaciones de satisfacción que dan los clientes. Por ejemplo, ellos podrían ser especialmente amables con los clientes justo antes del sondeo, o podrían tratar de excluir a los clientes descontentos del sondeo. Otro peligro es que si los clientes saben que la empresa tiene un interés extraordinario en complacer a sus clientes, algunos podrían expresar insatisfacción (a pesar de estar satisfechos) con el fin de recibir más concesiones. (p. 12).

B.5. Factores Críticos de Éxito

Francés (2006) expresa: Los factores críticos de éxito constituyen un concepto recursos del de capacidades medulares. Se los define como aquellas capacidades clave de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado. Podemos decir que son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector. (p. 168).

Rockart (2005) citado por France (2016), propone establecer los factores críticos de éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas. Los factores críticos del éxito son aquellos que constituyen capacidades por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria. (p. 56).

Para Estrada (2007, p. 15), los factores que influyen en las expectativas de cliente o público usuario son

- a) Eficiencia: ¿Se le proporciona al solicitante exactamente aquella información o acción que está buscando?
- b) Confianza: ¿La gente que hace una consulta o solicitud, confiere autoridad a la persona con quien habla?
- c) Servicialidad: Se da cuando al solicitante se le brinda asistencia en su consulta, con sugerencias información y acciones posiblemente relevantes que son mayores o más detalladas que la respeta o la acción particularmente buscada.
- d) Interés personal: Cuando se demuestra interés personal al responder a una consulta del cliente, la relación cambia, inicialmente esta es una relación de ellos y nosotros con el interés personal.
- e) Confiabilidad: Síntica que el cliente o público Usuario puede estar seguro del desempeño de la organización

B.6. Manejo de la relación con el cliente

Tschohl (2008) expresó: El manejo de la relación con los clientes es una filosofía que está cambiando el mundo de los negocios, y puede de finirse como la meta por conocer más de cerca al cliente y a servirlo de mejor manera cada vez que se establece contacto. El servicio al cliente por vía electrónica también define una filosofía de atención al cliente, dando buena asistencia, sea por teléfono o internet. La confiabilidad en el correo electrónico ha disminuido, porque el cliente no tiene la seguridad de que su comunicación será atendida. El precio pagado por vigilar un servicio constante de alta calidad puede no prevenir que el servicio se debilite, a menos de que, con anterioridad, uno sepa qué debe ver en esa vigilancia. (p. 326).

B.7. Control de nivel de servicio

Tschohl (2008) expresa: “Toda empresa que se preocupe seriamente por mantener, para siempre, un alto nivel de calidad en su servicio, debe instrumentar sistemas de alarma que, cuando el servicio entre, por cualquier razón, en descenso, suenen tan fuerte”. (p. 326).

Tschohl (2008) expresa: Si una empresa pretende mantener altos niveles de calidad en su servicio, es elemental, mi querido Watson, como decía Sherlock Holmes, que se mantenga atenta a las reacciones de los clientes ante los productos y servicios, con el fin de determinar, con la mayor rapidez posible, sus signos de insatisfacción. (p. 326)

Tschohl (2008) recomienda: Manténgase actualizado sobre los cambios en las opiniones, actitudes, valores, necesidades y deseos de sus clientes. El control de la calidad de servicio al cliente debe constituir uno de los proyectos permanentes de todo programa del servicio. (p. 326).

Existen cuatro métodos básicos para conocer las opiniones de los clientes y la situación del servicio.

- a) Sondeo entre sus empleados
- b) Sondeo entre los clientes
- c) Medición de los resultados
- d) Beneficios de los clientes

➤ **Satisfacción de Cliente**

Fundación CETMO (2006), expresa: Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Un sistema de gestión es una herramienta que debería permitir recopilar y

analizar información con el objeto de identificar oportunidades de mejora. ¿Qué beneficios podremos esperar limitándonos a obtener datos una vez al año y a cumplimentar un gráfico para poder decir que estamos a un “nivel de 7 sobre 10” e interpretar que la satisfacción equivale a un “notable”?

➤ **Fidelización de Cliente**

Mañez (2015) dice: Si partimos de la base de que un cliente satisfecho transmite su sensación de positividad y alegría al menos a tres personas, y que un cliente insatisfecho transmite su malestar a por lo menos nueve personas, y a esto, le unimos que, con el auge del canal digital, que captar un nuevo cliente es 4 veces más caro que retener uno ya existente, hablar de estrategia de fidelización de clientes ya no es una opción para las compañías, es una obligación, de la misma manera que lo es definir esos KPI de fidelización de clientes que permitan medir el éxito.

➤ **Índice de Recomendación**

Molina (2010) dice: El NPS es un indicador que se basa en una pregunta que se ha utilizado por la mayoría de las compañías desde hace varios años ¿recomendaría esta empresa a un amigo o familiar?



Figura n° 34: Niveles de recomendaciones de NPS

Fuente: Molina, C. (2010) *¿Es la recomendación el indicador final?*

La figura n° 34, muestra la estructura de la medición para el nivel de recomendación de la empresa.

➤ **Purchase Funnel**

Vallsmadella (2007) dice: El Purchase Funnel (Túnel de Compra) es un indicador sumamente útil para explicar el comportamiento de los consumidores respecto a la marca partiendo de la notoriedad total de la misma. Puede indicarnos en qué fase de la relación de los consumidores con la marca tenemos problemas. El Purchase Funnel de una marca se construye a partir de 4 preguntas a una muestra estadísticamente significativa de consumidores de QSR, estas preguntas son:

P1- ¿Cuáles de estas marcas de QSR conoce o ha oído hablar?

P2- ¿Cuáles de ellas ha probado?

P3- ¿Cuáles de ellas visita con cierta frecuencia?

P4- ¿Cuál de ellas prefiere?

➤ **Calidad de Servicio**

Flores (2014) explico: En diversos documentos relativos a la Cadena de Suministro y Manufactura se toca el tema de la medición del servicio a los clientes, y también en algunos documentos se proponen varios indicadores para medir el Nivel de Servicio a Clientes y entre ellos se menciona el indicador de Órdenes Perfectas, pero, en lo particular, quizás porque no se ha investigado apropiadamente no he encontrado ningún documento en donde se especifique cómo se calcula o se determinan las Órdenes perfectas o Entregas Perfectas. El Nivel de Servicio a Clientes Customer Service Level – CSL puede ser medido con los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de las Órdenes

$$\text{Order Fill Rate (Cumplimiento de las Órdenes)} = \frac{\text{Cantidad de Órdenes Embarcadas Completas a Clientes}}{\text{Total de Órdenes Recibidas de los Clientes}} (\%)$$

Figura n° 35: Indicador cumplimiento de órdenes

Fuente: Flores, J. (2014) *Indicadores del Servicio al cliente*.

La figura n° 35, muestra la estructura del indicador de cumplimiento de órdenes en porcentaje

- Cumplimiento de los Artículos

$$\text{Line Fill Rate (Cumplimiento de los Artículos)} = \frac{\text{Cantidad de Artículos Embarcados a los Clientes}}{\text{Total de Artículos Ordenados por los Clientes}} (\%)$$

Figura n° 36: Indicador cumplimiento de los artículos

Fuente: Flores, J. (2014) *Indicadores del Servicio al cliente*.

La figura n° 36, muestra la estructura del indicador de cumplimiento de artículos en porcentaje.

- Entrega a Tiempo

$$\begin{array}{l}
 \text{On Time Delivery} \\
 \text{(Entrega a Tiempo)} = \frac{\text{Cantidad de Embarques que se Entregaron a Tiempo}}{\text{Total de Embarques hechos a los Clientes}} (\%)
 \end{array}$$

Figura n° 37: Indicador entrega a tiempo

Fuente: Flores, J. (2014) *Indicadores del Servicio al cliente*.

La figura n° 37, muestra la estructura del indicador de entrega a tiempo en porcentaje.

- Calidad de la Entrega

$$\begin{array}{l}
 \text{Quality of Delivery} \\
 \text{(Calidad de} \\
 \text{la Entrega)} = \frac{\text{Cantidad de Artículos que el Cliente Recibió sin Objeción}}{\text{Total de Artículos Embarcados a los Clientes}} (\%)
 \end{array}$$

Figura n° 38: Indicador calidad de Entrega

Fuente: Flores, J. (2014) *Indicadores del Servicio al cliente*.

La figura n° 38, muestra la estructura del indicad de calidad de entrega en porcentaje.

2.3. Definición de términos básicos

AMOFHIT: “Es el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta.” (D’Alessio, 2008, p. 169).

Balance Score Card: Se los define como aquellas capacidades clave de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado. Se los define como aquellas capacidades clave de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito

competitivo en la industria o sector considerado. (Fernández. (2015). Citado por Frances. (2006), p. 32).

Calidad de entrega de Servicio: La calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. La calidad está ligada al cumplimiento de ciertas condiciones. Se dice que la calidad es buena o mala (grado) si una serie de elementos o rasgos diferenciadores (características) propios (inherentes) de un producto o servicio cumplen o no con ciertas condiciones preestablecidas (requisitos) por el Cliente. (Del Río, 2014).

Cumplimiento de Objetivos: Este se da para verificar si los objetivos planteados han logrado la meta establecida por el trabajo, teniendo como evidencia los resultados de KPIs, para ser comparados con las metas establecidas por cada objetivo.

EFE: “La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.” (Contreras, J. 2016).

EFI: Es un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (Contreras, J. 2016).

Estrategias: Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo. (Fernández, 2012, p. 2).

Fidelización del cliente: se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece “fiel” a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica. Es así que los programas de fidelización de clientes tienen como objetivo conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los

productos aplicando el principio de convertir cada venta en el principio de la siguiente. (Emprendepyme, 2016).

FODA: El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc... Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo. (Gómez, 2002, p. 1).

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos. (Universidad de Granada, 2007, p. 1).

Índice de recomendación: “Mide la disposición de los clientes a recomendar una compañía, es un factor de alta importancia para el comportamiento de ventas y la imagen corporativa de las empresas.” (Yacobi, 2011).

KPI: Los Key Performance Indicators son mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización. Ellos serán diferentes dependiendo de la organización. Cualesquiera que sean los Key Performance Indicators que son seleccionados, deben reflejar los objetivos de la organización, deben ser la clave para su éxito, y deben ser cuantificables (medibles). Los indicadores clave de rendimiento suelen ser consideraciones a largo plazo. (Area, 2012).

META: Es el enunciado general de la dirección en que se desea avanzar, o impulsar mejoras. La meta fija puntos a alcanzar mientras que los objetivos son más específicos y proporcionan medidas concretas para acceder a cada meta. La manera más eficaz de fijar una meta es estableciendo dos marcos temporales generales: corto plazo y largo plazo. Esas dos etapas de la meta se concentran de manera conjunta. (Parmerlee, 1993, p. 66).

Objetivos Estratégicos: El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas. (Ceplan, 2016).

Posicionamiento de marca: “Lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar, en la mente del consumidor. Toda empresa o negocio desea ocupar un lugar positivo y privilegiado en la mente de su target.” (Llardina, 2014).

Servicio al cliente: Son aquellos que se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es, el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados. (García y Ráez, 2003, p.68).

Satisfacción del cliente: Es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. (Thompson, 2013, p. 1).

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la Hipótesis

La formulación de un modelo estratégico, impactará positivamente en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Variables

- Independientes: Modelo Estratégico
- Dependiente: Gestión del Cliente

Indicador

- Independientes: Modelo Estratégico
 - Porcentaje de objetivos de logro de objetivos
 - Índice de rentabilidad
 - Purchase Funnel
- Dependiente: Gestión del Cliente
 - Porcentaje de clientes Satisfechos
 - Porcentaje de Clientes Retenidos
 - Net Promoter Score. (NPS)

3.2. Operacionalización de variables

Tabla n° 11: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
			INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	ESCALA		
							+	+/-	-
INDEPENDIENTE Modelo estratégico	El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Haxy Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. D'Alessio (2008, p .36)	Cumplimiento de objetivos	Porcentaje de objetivos logrados	$\frac{\# \text{Objetivos que alcanzaron meta (1)}}{\# \text{Objetivos que se plantearon en el ME (2)}} \times 100$	(1) Objetivos cuyo resultado de evaluación está en el rango adecuado según la meta establecida (2) Objetivos que se implementaron en el modelo estratégico (ME), alineados a la misión y visión de la empresa.	Balance Score Card	De 90% A 100%	De 75% a 99%	Menor a 75%
		Índice de Rentabilidad	Margen utilidad neta	$\frac{\text{ganancias netas para el accionista(1)}}{\text{ventas (2)}} \times 100$	(1) Son las ganancias netas que la empresa tiene al culminar un periodo y se obtienen en el estado de ganancias y pérdidas. (2) Son todos los ingresos monetarios que se obtuvieron por las ventas realizadas, estos se obtienen en el estado de ganancias y pérdidas. .	Registro de entrega de mercadería	De 95% A 100%	De 80% a 94%	Menor a 80%
		Posicionamiento de marca	Purchase Funnel	$\frac{\# \text{ de personas que solicitaron servicio (1)}}{\# \text{ de personas encuestadas(2)}} \times 100$	(1) Son las personas que fueron encuestadas (mercado objetivo) en un determinado entorno geográfico y solicitaron el servicio en Transportes Cargum Express S.R.L. en un periodo determinado. (2) Son aquellas personas encuestadas, de acuerdo al resultado de la segmentación de clientes de la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L.	Registro de Encuestas	De 13% A 100%	De 12% a 8%	Menor a 8%

DEPENDIENTE Gestión del Cliente	Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores. Donde Podemos diferenciar una serie de etapas o escalones que sube el consumidor desde que no conoce a la empresa hasta que se convierte en un propagandista de las virtudes. Lira (2009, p. 25)	Satisfacción de Cliente	Porcentaje de clientes Satisfechos	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos (1)}}{\# \text{ total clientes (2)}} \times 100$	(1) Son los cliente que están satisfechos con el servicio en general ofrecido por la empresa (2) Es el número total de clientes que hay en la empresa	Encuesta a clientes	De 90% A 100 %	De 75% A 89%	Menor a 75%
		Fidelización de Cliente	Porcentaje de Clientes Retenidos	$\frac{\# \text{ Clientes que siguen realizando su compra (1)}}{\# \text{ total de clientes (2)}} \times 100$	(1) Son los clientes han realizado más de una compra, según el promedio de compras del mes anterior (2) Es el número total de clientes que hay en la empresa	Reporte de ventas	De 80 % A 100%	De 50% A 79%	Menor a 50%
		Índice de recomendación	Net Promoter Score. (NPS)	$\frac{\# \text{ De clientes que recomendarían el servicio (1)}}{\# \text{ total de clientes encuestados (2)}} \times 100$	(1) Son todos los clientes que recomendarías a otros futuros clientes el servicio que la empresa ofrece (2) Son todos los clientes encuestados para medir el nivel de recomendación	Registro de Entregas de mercadería	De 80% A 100%	De 65% A 79%	Menor a 65%

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 11, muestra la matriz de operacionalización de variables, en la cual se encuentran los indicadores para medir la eficacia, calidad y efectividad tanto de la variable independiente como dependiente.

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de Investigación

Experimental:

La investigación de diseño experimental, consiste en la manipulación de una o más variables, con el fin de inspeccionar los cambios de estas. En otras palabras el experimento viene hacer la modificación en el valor de la variable (dependiente) y observar los resultados en la otra variable (dependiente). Todo esto se da en condiciones estrictamente controladas, que permita detallar y describir la causa o en qué modo se produce un acontecimiento o situación.

Siendo parte de ella como una investigación como pre experimental



Figura n° 39: Grafica de la Investigación pre Experimental

Fuente: Rubio, L. (2014). Manual de Estadística. (p. 12)

La figura n° 39, muestra la gráfica de la investigación pre experimental

Dónde:

G: Grupo de sujeto

O₁: Pre prueba

X: Estimulo

O₂: Respuesta

4.2. Material.

4.2.1. Unidad de estudio.

La unidad de estudio son todos los clientes habituales en el periodo 2015 de Transportes Cargum Express S.R.L.

4.2.2. Población.

La población con la que se realizó la investigación está constituida por 105 clientes, que son los que solicitan el servicio en Transportes Cargum Express S.R.L. en la ciudad de Trujillo en el periodo 2015.

4.2.3. Muestra.

La muestra está constituida por 83 clientes habituales en el periodo 2015 que solicitan los servicios de envío de mercadería en Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo.

Para la muestra se efectuó un muestreo aleatorio simple de tipo probabilístico, en donde se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Tabla n° 12: Datos para obtención de muestra

VARIABLE	CONCEPTO	DESCRIPCION
N	Tamaño de la población	105
Z	Nivel de confianza	1.96
P	Variabilidad positiva	0.50
q	Variabilidad negativa	0.5
e	Precisión de error	0.05
n	Tamaño de muestra	83

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 12, muestra el detalle del resultado de la muestra de estudio.

4.3. Métodos.

4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

Dentro de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevista**

La cual permitió tener un conocimiento sobre la opinión del gerente general respecto al estado actual de la empresa y su relación con la gestión del cliente, para ello se mantuvo un diálogo en la cual respondía una serie de preguntas desarrolladas en la ficha de entrevista (Anexo n° 03).

- **Encuesta**

Esta se realizó con el fin de determinar la opinión de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa, la cual se encuentra en el Anexo n° 02. Cabe mencionar que la encuesta fue validada por un especialista.

- **Observación Directa**

Por medio de ella se pudo realizar algunas observaciones de las actividades de los procesos que se realizan con los clientes de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo (Anexo n° 04), con el fin de tomar conocimiento propio de los problemas presentados en la empresa.

- **Revisión Documental**

➤ **Cuadro de Revisión de Indicadores**

La cual permitió obtener los resultados de la medición de los diversos procesos, así mismo permitió realizar comparaciones con la gestión futura y pasada (Anexo n° 05)

➤ **Estados Financieros**

Consta de los balances financieros de la empresa correspondientes al periodo 2015 – 2016.

➤ **Bibliográficas**

Para el análisis y desarrollo del presente trabajo, se necesitó recurrir a estudios realizados por profesionales con el objetivo de poder obtener resultados de diversos aspectos externos de la empresa.

4.3.2. Procedimientos

Se comenzó con la formulación de preguntas para la entrevista realizada al gerente general de Transportes Cargum Express S.R.L., lo cual se realizó en las oficinas de la empresa. Posteriormente se diseñó una encuesta, la cual fue validada y aprobada por un especialista en marketing, cuyo propósito fue recolectar los datos a la muestra establecida en el presente trabajo (apartado 4.2.3.).

Los datos recolectados de la encuesta, fueron validados mediante la psicometría, Alfa de Cronbach, teniendo como resultado 0.942 de fiabilidad, para posteriormente ser tabulados mediante una hoja de cálculo de Excel, con el fin de poder demostrar resultados claros y precisos; las cuales fueron expuestas mediante gráficos estadísticos.

Luego, se elaboró una ficha de observación, en la cual se establecieron categorías, según las áreas estudiadas, cuyo fin fue medir las actividades de la empresa, para posteriormente reunirse con el equipo de investigación para llegar a las conclusiones finales de las observaciones realizadas.

La recolección de datos de los indicadores, se obtuvo por medio de los siguientes documentos internos datos por la empresa la empresa:

- Registro de venta
- Registro de salida
- Registro de compras
- Documentos financieros.

Las bibliografías, tomadas en cuenta para el desarrollo del trabajo, fueron solicitadas a diversas instituciones tanto públicas como privadas, cuyo fin fue analizarlas desde el punto de vista estratégico, para obtener datos para la realización de la matriz EFE (oportunidades y amenazas).

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

5.1. Aspectos generales de la empresa

5.1.1. Reseña Histórica de la empresa

Transportes Cargum Express S.R.L. nació en la ciudad de Trujillo un 26 de agosto del 2014, a causa de la necesidad de ofrecer un servicio de transporte de carga pesada de calidad, seguro y cumpliendo con los tiempos de entrega. La empresa se inició con el alquiler de un furgón de 15 toneladas y una combi para transportar mercadería dentro de la ciudad de Trujillo, así mismo se inició con 6 trabajadores, no cuenta con un local propio, pero el local alquilado está ubicado en un punto muy estratégico para los clientes. Actualmente cuenta con 02 furgones la cual le permite realizar los traslados de mercadería de manera correcta.

5.1.1. Resumen de la empresa

Transportes Cargum Express S.R.L., de la ciudad de Trujillo, está enfocada al servicio de transporte integral de carga en general dentro de la región La Libertad y un moderado porcentaje en la ciudad de Lima. La empresa se caracteriza por brindar un servicio de calidad y seguridad en cada una de las entregas y almacenamiento de productos, lo cual le permitirá a un largo plazo convertirse en una de las principales opciones para las empresas con necesidades de transporte y almacenar de mercadería, para poder convertirse un operador logístico cubriendo diversas rutas a nivel nacional.

Transportes Cargum Express S.R.L., tiene como principales lugares de entrega y recojo, los destinos de: Trujillo, Lima, Chepen, Pacasmayo, Guadalupe, Cartavio, Casa Grande; así mismo la empresa cuenta con dos vehículos de carga (el primero de aproximadamente 10 toneladas y el segundo 21 toneladas), lo cual en diversas ocasiones no le abastece para la cantidad de salida que realizan, por lo que en ocasiones contratan servicio de transportistas externos. El giro del negocio en el que se encuentra Transportes Cargum Express S.R.L., es muy atractivo, ya que por lo general la necesidad de transportar mercadería por parte de las empresas hacia sus clientes (Proveedor – Clientes y/o Clientes – Proveedor, Fabrica – Puntos de Venta) es casi diaria, en algunos casos se transporta maquinaria para el funcionamiento de sus procesos operativos de los clientes (fabricación); pero no solo las empresas hacen uso de estos servicios, si no las personas naturales (envíos de documentos, encomiendas, giros, mudanzas); también se da el servicio de almacenamiento de productos, lo cual cuando el cliente lo solicita, se hace el envío de manera inmediata de estos, lo que permite ser un socio dentro de su cadena de suministros. Cabe mencionar en este punto que los principales clientes de Transportes Cargum Express S.R.L., son empresas dedicadas al rubro de comercialización y fabricación de artículos ferreteros.

5.1.2. Sector de la empresa de estudio

El sector al que pertenece Transportes Cargum Express S.R.L., es de Transporte de Carga por Carretera, perteneciente al CIU: 60230

5.1.3. Descripción del negocio

5.1.3.1. Razón Social

Transportes Cargum Express S.R.L.

5.1.3.2. Tipo de Empresa

Transporte de Carga por Carretera

5.1.3.3. Numero de RUC

20559982726

5.1.3.4. Dirección de Empresa

Mza. 66-c lote. 28 cpme. El milagro iii (almapo frente a grifo pecsa.)La libertad - Trujillo – huanchaco.

5.1.3.5. Logotipo de Empresa



Figura n° 40: Logo de empresa Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

La figura n° 40 muestra el logo actual de la empresa de transportes Cargum Express S.R.L.

5.1.4. Modelo del negocio

Transportes Cargum Express S.R.L. brinda el servicio de transportes de carga en general por carretera, el cual cuenta con una sucursal en la ciudad de Lima y con algunos almacenes externos en diversos lugares del país. Las actividades que se realizan normalmente en la empresa son las siguientes:

- Transporte de mercadería
- Elaboración de comprobantes de pagos

- Elaboración de guías de remisión
- Embalaje de mercadería
- Conteo de mercadería
- Despacho de mercadería
- Asesoría a clientes



Figura n° 41: Modelo de Negocio de Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

La figura n° 41 muestra, el del modelo de negocio de Transportes Cargum Express S.R.L., donde se encuentra los 9: red de partners, actividades claves, oferta, relación de cliente, segmento de clientes, recursos claves, canales distribución y comunicación, estructura de costos, flujo de ingresos.

5.1.5. Estructura Organizacional de la empresa

La empresa no contaba con una estructura organizacional, por lo cual se desarrolló un organigrama, como se aprecia en la Figura 42, donde se realizará una breve descripción de cada área plasmada en la estructura organizacional.

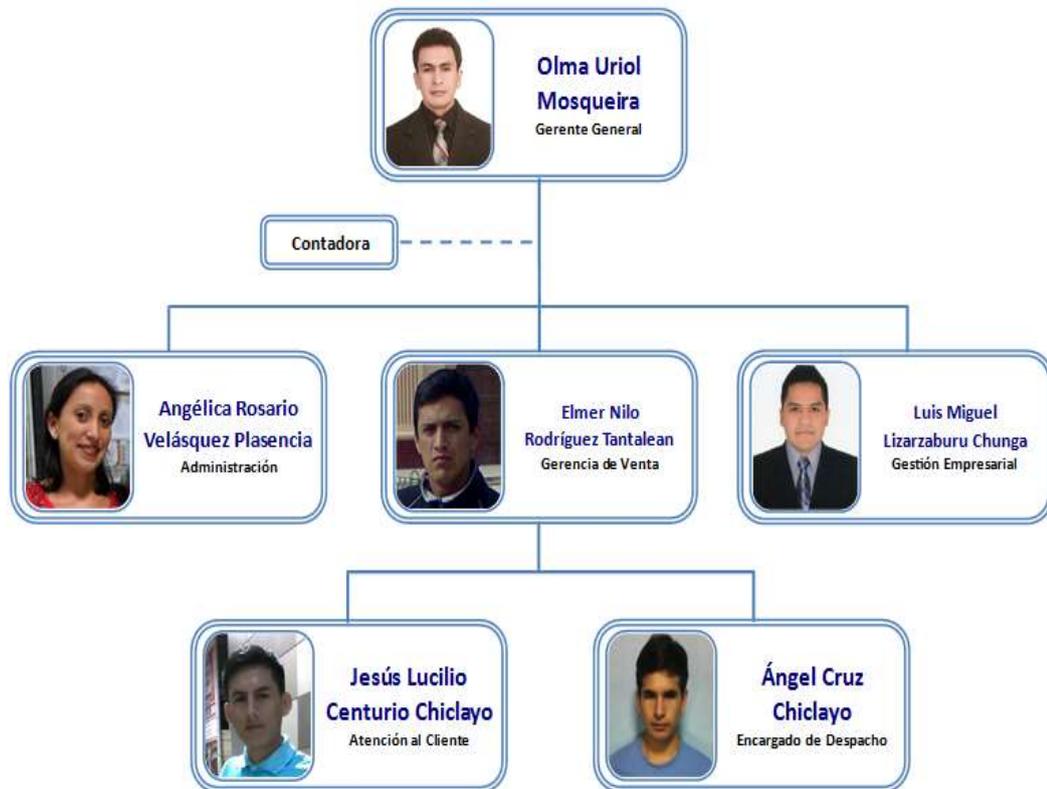


Figura n° 42: Estructura Organizacional de Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

La figura n° 42 muestra el modelo de estructura organizacional de la empresa de estudio, desplegándose por las áreas identificadas dentro de la organización.

- Área de ventas, realiza las actividades de comercialización, así como la asesoría a los clientes con respecto al aclarar dudas sobre los viajes, mercaderías y precios.
- Área de almacén, realiza actividades de almacenamiento de mercadería, es decir todo lo que tiene que ver con la mercadería desde el ingreso al almacén hasta la salida al transporte.
- Área de administración, realiza las actividades con respecto a la administración general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.
- Área de gestión empresarial, está área se creó recientemente en la empresa, en la cual realiza actividades correspondientes a la tecnología de información de la empresa (sistema de información, dispositivos, redes sociales, gráficos, etc.)
- Área de gerencia general, realiza acciones de planeamiento estratégico en el cual se aprueban las actividades para la realización de estrategias y cumplimiento de objetivos

5.2. Evaluación Interna

Este apartado, contiene la evaluación interna de diversos aspecto de Transportes Cargum Express S.R.L., en la cual permitirá tomar decisiones y tener el conocimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, para concluir con la matriz EFI (Tabla n° 38).

5.2.1. Análisis de la cadena de Valor

5.2.1.1. Gráfico de la cadena de valor

Actualmente la empresa, no cuenta con una cadena de valor establecida, que permita ver sus macro procesos, sub procesos, actividades y tareas, por ello se realizó una cadena de valor que muestre los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyos.

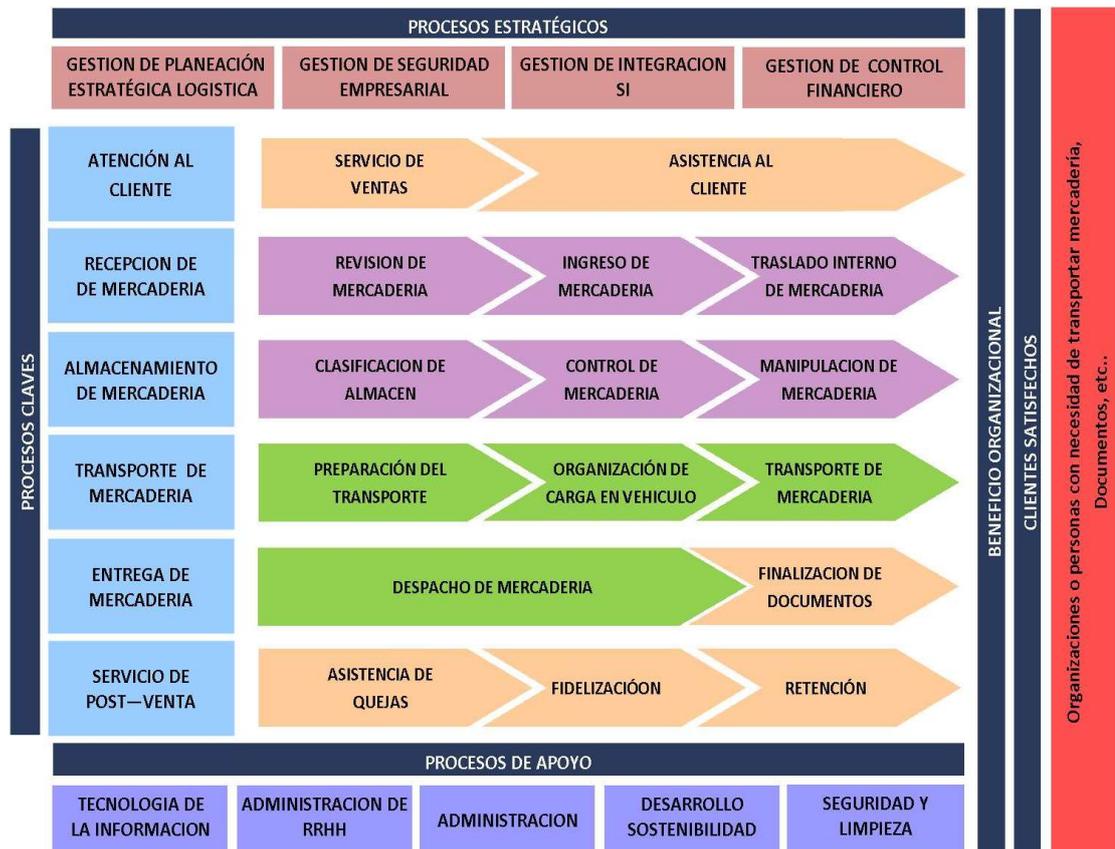


Figura n° 43: Cadena de Valor de Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 43 muestra, la estructura de la cadena de valor de la empresa, dividida en procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

5.2.1.2. Actividades clave de la empresa

En este apartado mostrara la descripción y análisis con las fortalezas y debilidades de cada uno de los proceso claves presente en la cadena de valor de Transportes Cargum Express S.R.L.

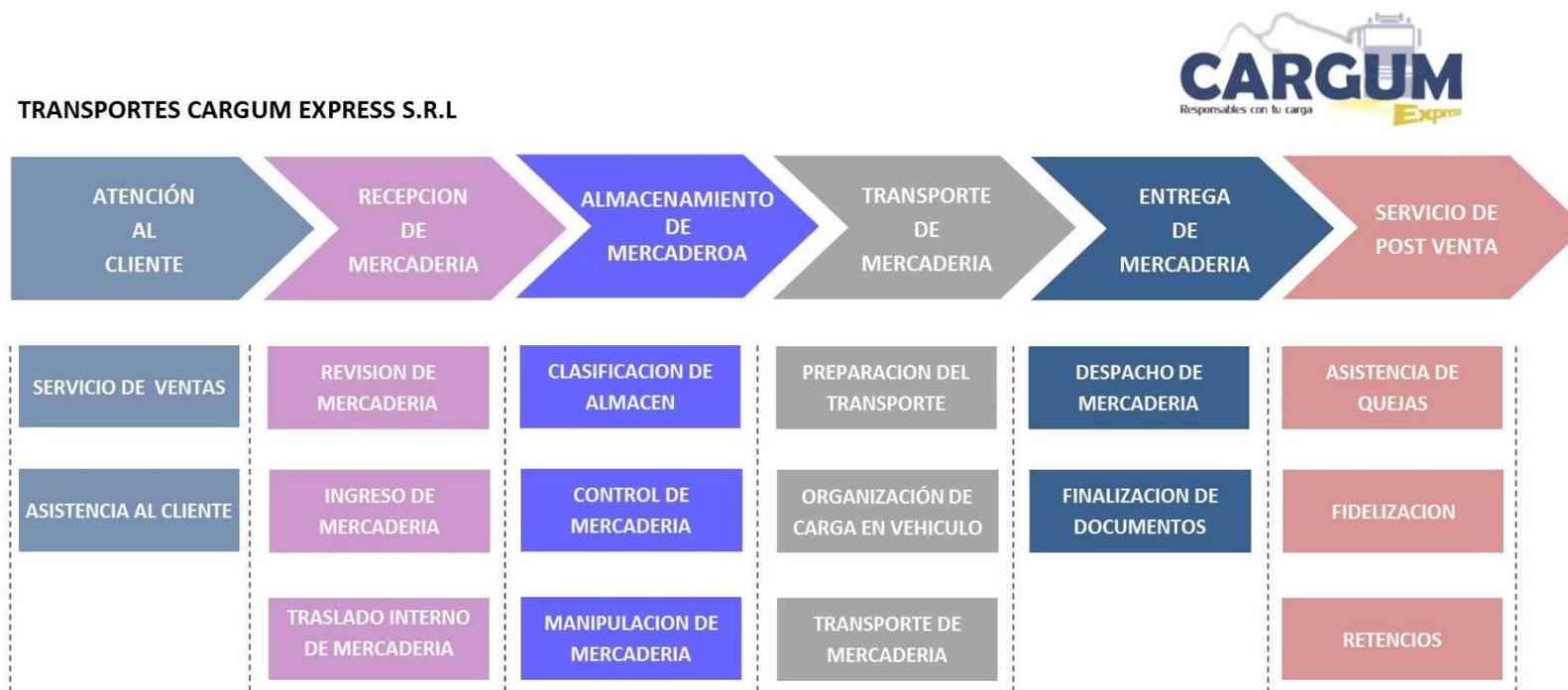


Figura n° 44: Cadena de Valor de Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 44 muestra las actividades de los procesos clave de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.1.3. Descripción de los procesos claves de la cadena de valor

A continuación se muestran las descripciones graficas de los procesos claves de la empresa, donde se presentara un análisis general para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos analizados.

5.2.1.3.1. Proceso – Atención al cliente



Figura n° 45: Actividades del proceso de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 45 muestran las actividades y sub actividades del proceso clave de atención al cliente de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

Se observó que el servicio de atención al cliente no es el correcto, en su mayoría los clientes mostraron insatisfacción ya sea por la tardanza del servicio o por no obtener respuesta alguna a sus consultas, así mismo no tienen definida una lista de tarifas de precios. En diversas ocasiones se apreció la anulación algunos comprobantes de pago por los errores que cometidos por los colaboradores, debido a que estos se realizan de manera manual. Los clientes se sienten en confianza con vendedores y almaceneros a causa del buen trato amical que hay entre ellos, además se apreció la falta de un sistema tecnológico que muestre a los clientes la localización de la mercadería, así como la hora que esta llevo para poder ser despachada. Asimismo en el área se apreció la falta de organización física (la mercadería se encuentra de manera desordenada), lo que ocasiona que los clientes vean la falta de organización en el área.

Fortalezas

- ✓ Buen trato a los clientes por parte de los vendedores

Debilidades

- Falta de una herramienta tecnológica que permita optimizar el proceso
- No informar a los clientes sobre el estado de su mercadería
- Excesivo número de anulación de boletas.
- No contar con sistema que informe la llegada de mercadería.
- Lugar no organizado para clientes

5.2.1.3.2. Proceso – Recepción de Mercadería



Figura n° 46: Actividades del proceso de recepción de mercadería

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 46 muestran las actividades y sub actividades del proceso clave de recepción de mercadería de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

Para tener una visión general de lo que sucede en este proceso, todas las operaciones se realizan de manera manual, las guías de remisión en algunas ocasiones no coinciden con lo en existencia lo que implica que realice nuevamente el conteo de toda la mercadería, además se pudo observar la falta de sistema de código de barra que permita identificar rápidamente la mercadería.

Debilidades

- Falta de una herramienta tecnológica que permita optimizar el proceso
- No cuenta con un sistema de código de barras para identificar la mercadería.
- Daño físico de la mercadería
- Uso incorrecto de las herramientas de transporte interno.

5.2.1.3.3. Proceso – Almacenamiento de Mercadería



Figura n° 47: Actividades del proceso de almacenamiento de mercadería

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 47 muestra las actividades y sub actividades del proceso clave de almacenamiento de mercadería de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

Este proceso presenta debilidades que afecta la integridad física de la mercadería, pues la organización dentro de esta área no es la adecuada, se debe tener en cuenta que los tipos y el nivel de fragilidad de cada uno de ellos no son iguales, pero este tema no se tiene en cuenta ocasionando que la mercadería sufra una ruptura o daño físico, además los conteos de supervisión no se dan, lo que evita que se tenga un control correcto de la mercadería.

Fortaleza

- ✓ El embalaje de mercadería es el correcto

Debilidades

- Falta de una herramienta tecnológica que permita optimizar el proceso
- No hay organización ni cuidado de mercadería
- Falta de supervisión y control de mercadería

5.2.1.3.4. Proceso – Transporte de Mercadería



Figura n° 48: Actividades del proceso de transporte de mercadería

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 48 muestra las actividades y sub actividades del proceso clave de transporte de mercadería de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

Este proceso realiza de manera general el transporte interno de la mercadería al vehículo; cada uno de ellos cuentan con supervisión y son revisados antes de cada salida, el problema ocurre cuando algunas veces la elaboración de guías de remisión se da manera errada, a causa de que esto se da de manera manual lo que provoca una desigualdad entre lo físico y lo que muestra el documento, además no existe un plan de ruteo de carga que optimice los tiempo de entrega ya que la mercadería no es organizada en el almacén.

Fortaleza

- ✓ Vehículos en buen estado

Debilidades

- Falta de una herramienta tecnológica que permita optimizar el proceso
- Falta de implementación GPS en los vehículos
- Traslado incorrecto de mercadería a los vehículos
- No cuenta con plan de ruteo

5.2.1.3.5. Proceso – Entrega de Mercadería



Figura n° 49: Actividades del proceso de entrega de mercadería

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 49 muestra las actividades y sub actividades del proceso clave de entrega de mercadería de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

La entrega de mercadería se realiza de dos maneras, una cuando la mercadería es llevada al almacén del cliente y otra si esta es recogida en el almacén de la empresa, pero dentro de ellos se presentan algunos errores como: el olvido de entregar los documentos de entrega, no actualizar el estado de la entrega, en algunos casos olvidan hacer firmar la constancia de conformidad de entregas.

Fortaleza

- ✓ Amabilidad con los clientes

Debilidades

- Falta de organización de documentos de entrega
- Olvido de hacer firmar a los clientes el documento de conformidad.
- Daño físico de mercadería
- Inadecuado uso de herramientas de transporte de mercadería

5.2.1.3.6. Proceso – Servicio de Post Venta

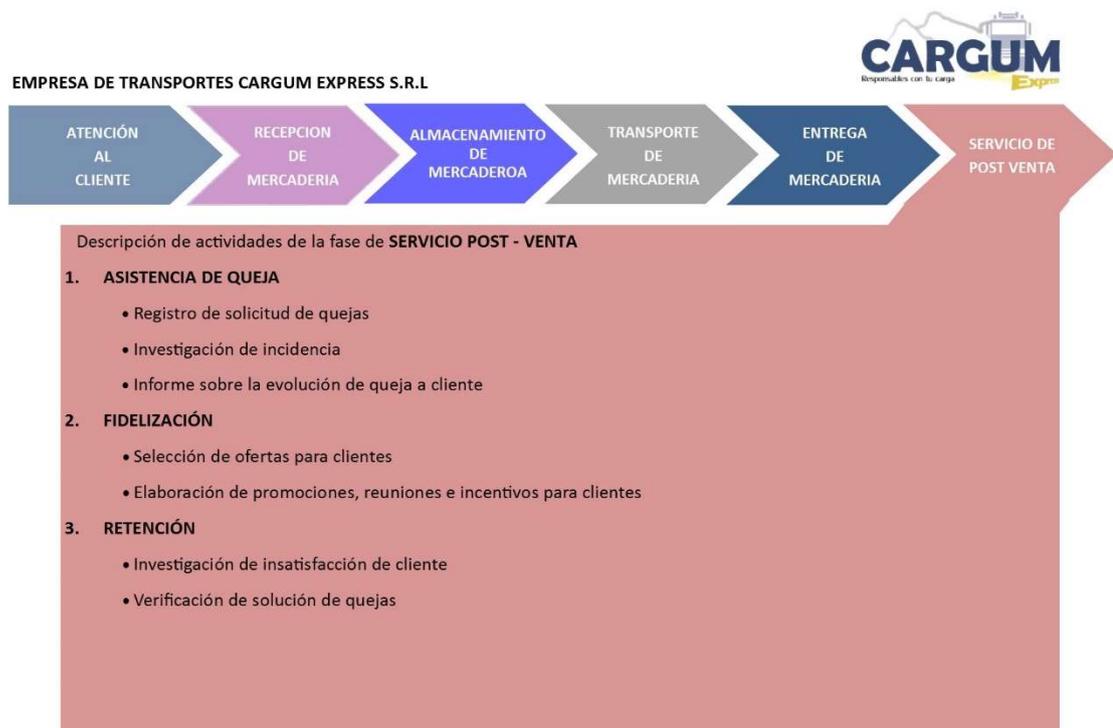


Figura n° 50: Actividades del proceso de servicio de post venta

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La figura n° 50 muestra las actividades y sub actividades del proceso clave de servicio de post venta de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

La empresa no cuenta con un correcto servicio de post venta o un CRM para la comunicación con el cliente, pues no le toma importancia a las quejas de clientes, así como en solucionar algunos problemas que se presenten dentro de la empresa.

Debilidades

- No cuenta con sistema de post – venta correcto y automatizado

5.2.1.4. Descripción de los procesos claves de la cadena de valor

Se realizara una lista de indicadores donde se muestra cada uno de los resultados y en la cual se podrá corroborar lo que se mencionó anteriormente en cada análisis realizado, para luego analizar si en necesarios agregar algunas fortalezas o debilidades de la empresa de transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo.

Tabla n° 13: Tabla de resultado de indicadores de procesos de la empresa Transportes Cargum Express S.R.L.

001	Rentabilidad		Interno	Permite conocer la actividad neta del activo.	$Valor = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times 100$	33%	+	Planeamiento Estratégico
002	Liquidez		Interno	Permite determinar cuántos pesos de activo corriente hay por cada peso que se tiene que pagar	$Valor = \frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Total}$	3.21	+	Control Financiero
003	Endeudamiento		Interno	Muestra la solvencia que tiene la empresa entre la deuda que tiene con lo que cuenta actualmente	$Valor = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio} \times 100$	2%	+	Control Financiero
004	Rotación de Cuentas por Cobrar		Interno	Muestra la cantidad de días que se demoran en cobrar a los clientes	$Valor = \frac{Ventas\ Netas}{Cuentas\ Por\ Cobrar}$	29 días	-	Control Financiero
005	Rotación de Cuentas por Pagar		Interno	Muestra la cantidad de días que se demoran en pagar a los proveedores	$Valor = \frac{Costo\ del\ Ventas}{Cuentas\ por\ pagar}$	177 días	+	Control Financiero
006	Costo de Transportes vs Ventas		Interno	Permite controlar el costo de transporte con respecto a las ventas de la empresa. (MENSUAL)	$Valor = \frac{Costo\ del\ Transporte}{Valor\ de\ Ventas\ Totales} \times 100$	48%	-	Transporte de Mercadería

007	Costo Operativo por Viaje	Interno	Permite conocer el costo del personal de envió dentro del total de gastos (MENSUAL)	$Valor = \frac{Costo\ del\ Transporte\ total\ de\ personal}{Numero\ de\ Trabajadores * \# \text{ viajes}} \times 100$	362.20	-	Transporte de Mercadería
008	Tiempo Promedio de Respuesta	Interno	Permite saber cuál es el tiempo promedio que se tarde en entender totalmente a un cliente	$Valor = \frac{\sum Tiempos\ de\ respuesta}{\# \text{ de atenciones}} \times 100$	15 minutos	-	Atención al cliente
009	Tiempo Promedio de registro de Pedido	Interno	Permite saber cuál es el tiempo promedio para registrar una venta	$Valor = \frac{\sum \text{ de tiempo en registro de pedido}}{\# \text{ total de pedidos}} \times 100$	18 minutos	-	Atención al cliente
010	Ciclo de la orden	Interno	Permite saber el tiempo que transcurre entre el momento en que el cliente realiza el pedido y el momento que recibe su pedido	$Valor = \frac{Promedio\ de\ los\ tiempo\ de\ entrega}{\# \text{ Entregas realizadas}} \times 100$	2.5%	+/-	Entrega de Mercadería
011	Entregas a tiempo	Interno	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos (MENSUAL)	$Valor = \frac{Pedidos\ Entregados\ a\ Tiempo}{Total\ de\ Pedidos\ Entregados} \times 100$	89%	-	Transporte de Mercadería
012	Índice de satisfacción de entrega de servicio	Interno	Permite saber el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los pedidos entregados	$\frac{\# \text{ de entregas realizadas correctamente (1)}}{\# \text{ de entregas realizadas (2)}} \times 100$	44%	-	Entrega de mercadería
013	Pedidos entregados completos	Interno	Permite saber el grado que tiene la empresa para entregar pedidos con la carga completa	$Valor = \frac{\# \text{ de Pedidos Completos}}{\# \text{ de Pedidos}} \times 100$	98.5%	-/+	Transporte de Mercadería

014	Entrega de pedidos sin daños	de Interno	Permite saber el número de veces que los pedidos se entregan en perfecto estado	$Valor = \frac{\# \text{ de Pedidos Dañados}}{\# \text{ de pedidos}} \times 100$	96 %	-	Almacenamiento de mercadería
015	Entregas despachados en lugar indicado	en Interno	Permite saber el número de veces que se equivocaron con el destino de entrega	$Valor = \frac{\# \text{ de equivocaciones de destino}}{\# \text{ total de entregas}} \times 100$	99.5%	+	Transporte de Mercadería
016	Satisfacción de cliente	de Interno	Permite saber la satisfacción del cliente	$Valor = \frac{\# \text{ Clientes Satisfechos}}{\# \text{ de cliente}} \times 100$	21%	-	Atención al cliente
017	Documentación sin Problemas	Interno	Permite medir el porcentaje de facturas generadas por la compañía sin ningún error.	$Valor = \frac{\# \text{ total de Facturas sin problemas}}{\# \text{ total de facturas generadas}} \times 100$	90%	-	Entrega de mercadería
018	Verificación de Mercadería	de Interno	Permite saber el grado de relación de los existente físicamente con los datos de GR	$Valor = \frac{\# \text{ de pedidos incompletos}}{\# \text{ total de pedidos}} \times 100$	99.99%	+	Recepción de Mercadería
019	Mercadería Organizada almacén	en Interno	Permite saber el grado en que la carga está organizada en el almacén de la empresa	$Valor = \frac{\# \text{ de articulos organizado por caracteristic X}}{\# \text{ de caracteristica X}} \times 100$	53 %	-	Almacenamiento de Mercadería
020	Mercadería dañada almacén	en Interno	Permite saber la cantidad de artículos que se dañaron en el almacén	$Valor = \frac{\# \text{ articulos dañados}}{\# \text{ total de articulos}} \times 100$	0.5%	-	Almacenamiento de Mercadería
021	Carga supervisada	no Interno	Permite saber el porcentaje de carga que no fue verificada	$Valor = \frac{\# \text{ de productos no verificados}}{\# \text{ de productos ingresados}} \times 100$	15%	-	Recepción de Mercadería
022	Factor de Carga	Interno	Permite saber el aprovechamiento potencial del vehículo de transporte	$Valor = \frac{\# \text{ de toneladas transportadas}}{\text{Capacidad Util}} \times 100$	88%	-	Transporte de Mercadería

023	Factor de Retorno Vacío	Interno	Permite saber el grado en que el vehículo recorre sin carga	$Valor = \frac{Kilometraje\ con\ Carga}{Kilometraje\ Total} \times 100$	100%	+	Transporte de Mercadería
024	Ciclo de transito	Interno	Permite saber el tiempo que se toma para despachar la mercadería al almacén y/o vehículo	$Valor = Hora\ Fin - Hora\ Inicio$	4.20 Horas	-	Recepción de Mercadería
025	Tiempo de Viajes	Interno	Permite saber el grado de tiempo que duro un viaje con respecto a lo estimado	$Valor = \frac{\#\ de\ Minutos\ de\ Viajes\ realizados}{\#\ de\ Minutos\ de\ viaje\ planificado} \times 100$	105%	-	Transporte de Mercadería
026	Averías ocasionada en el transporte	Interno	Permite saber el grado en que los pedidos se dañan en el proceso de transporte	$Valor = \frac{\#\ Pedidos\ dañados\ por\ Transporte}{\#\ de\ pedidos\ dañados} \times 100$	10%	-	Transporte de Mercadería
027	Incidentes Solucionados	Interno	Permite saber el grado que la empresa soluciona las incidencias	$Valor = \frac{\#\ Incidentes\ Solucionados}{\#\ de\ Incidentes} \times 100$	3%	-	Servicio Post - Venta
028	Clientes Fidelizados	Interno	Permite saber el grado de clientes que repiten su compra	$Valor = \frac{\#\ Clientes\ con\ mas\ de\ Una\ compra\ por\ mes}{\#\ Clientes} \times 100$	0.68	-	Servicio Post - Venta
029	Clientes Perdidos	Interno	Permite saber el grado en que los cliente dejan de realizar su compras	$Valor = \frac{\#\ de\ Cliente\ que\ ya\ no\ compran}{\#\ total\ de\ Clientes} \times 100$	22%	-	Servicio Post- Venta
030	Cliente Retenidos	Interno	Permite saber el grado en el que los clientes perdidos adquieren nuevamente los servicios	$Valor = \frac{\#\ de\ Cliente\ perdidos\ adquieren\ servicios}{\#\ total\ de\ Clientes\ Perdidos} \times 100$	79%	+/-	Servicio Post - Venta
031	Proveedores Certificados	Interno	Permite saber el grado que los proveedores son certificados	$Valor = \frac{Proveedores\ Certificados}{Total\ de\ Proveedores} \times 100$	100%	+	Administración

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la Empresa

La tabla n° 13 muestra los indicadores que permitieron medir las actividades internas de la empresa, con el fin de obtener los resultados e interpretarlos.

5.2.1.5. Resumen del Análisis de la Cadena de Valor

Tabla n° 14: Resumen del análisis de cadena de valor

RESUMEN DE ANÁLISIS INTERNO – CADENA DE VALOR

Fortalezas

- ✓ Buen trato a los clientes
- ✓ Vehículos en buen estado
- ✓ Mantenimientos de herramientas de transporte
- ✓ El embalaje de mercadería es el correcto

Debilidades

- Falta de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos operativos (GPS, Sistema de código de barras)
- No contar con información real sobre los estados de mercadería
- Excesivo número de anulación de comprobantes de pago
- Falta de un sistema de información
- Organización inadecuada del punto de venta
- Uso incorrecto de las herramientas de transporte interno
- Falta de organización en el almacén de mercadería
- Falta de supervisión de mercadería
- No cuenta con un plan de ruteo
- Falta de organización de documentos
- No cuenta con políticas de seguridad
- No cuenta con un manual de funciones
- No cuenta con sistema de post – venta correcto y automatizado
- No cuenta con una correcta gestión de cuentas por cobrar
- Alto coste de transporte
- No cuenta con sistema de post – venta correcto y automatizado

Fuente: Elaboración propia – Análisis de cadena de valor de la empresa

La tabla n° 14, muestra el resumen del análisis general obtenido de la cadena de valor de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2. Análisis del AMOFHIT

5.2.2.1. Administración / Gerencia (A)

5.2.2.1.1 Planeamiento

Análisis

La falta de un plan estratégico, permite a la empresa no tener una visión y definición de estrategias que permitan trabajar a los colaboradores en base a una misma dirección y visión organizativa.

No existen reuniones por parte de cada sub gerencia en las cuales los jefes puedan expresar sus objetivos y necesidades a los colaboradores.

Los objetivos que tiene la empresa no guardan relación con la misión y visión actual, además no cuenta con controles que le permitan medir las actividades que realizan en la organización y poder saber si estas se desarrollan de manera correcta. Además la empresa no cuenta con un cuadro de mando integral que permita vera a la empresa de manera vertical.

Debilidades

- Falta de un plan estratégico dentro de su estructura de Transportes Cargum Express S.R.L.
- No realiza análisis del ambiente micro y macro, así como uno interno.
- Falta de con cuadro de mando integral que permita saber la realidad de la empresa.

5.2.2.1.2 Organización

Análisis

Transportes Cargum Express S.R.L., tiene un tipo de estructura integrada por una gerencia, jefes de áreas y los colaboradores, la cual son el núcleo operativo para la empresa.

Se observó la existencia de silos y barreras entre cada una de las áreas lo que produce que no exista una integración horizontal interna adecuado, causando que el fluido de información sufra errores.

La empresa está separada de la línea principal de actividad pues no existe una correcta comunicación entre el Gerente y el resto de la empresa, actualmente la empresa está conformada por 15 colaboradores, en las cuales se organiza de la siguiente manera: Dirección, Gerencia General y Sub Gerencias. Además dentro de la organización no existe una adecuada administración de los recursos materiales y financieros

Debilidades

- Inadecuada efectividad en la integración horizontal interna de Transportes Cargum Express S.R.L.
- Inadecuada organización de recursos dentro de las áreas de la empresa.

5.2.2.1.3 Directorio Empresarial

Análisis

La empresa de Transportes Cargum Express S.R.L., cuenta con un directorio la cual se otorgó facultades de administración, está integrado por el gerente general, jefe de ventas y administrador. Solo se registró una reunión a principios de su creación pero posteriormente se dejaron de dar.

Fortaleza

- ✓ La empresa cuenta con directorio empresarial en la cual tienen la facultad de realizar análisis y tomar decisiones empresariales

Debilidades

- El directorio empresarial no cuenta con fechas establecidas para realizar reuniones.

5.2.2.1.4 Gerencia General

Análisis

El gerente general es el representante oficial de la empresa, en la cual debe de gestionar las demás áreas y tomar decisiones correctas, pero el problema se presenta cuando el gerente general realiza actividades operativas y tácticas produciendo que algunas veces deje de hacer sus propias actividades. Por el trato hacia los colaboradores es el correcto pues es un trato amable.

Fortaleza

- ✓ Amabilidad por parte del gerente hacia sus colaboradores

Debilidades

- Desarrollo de actividades tácticas y operativas por parte del Gerente General.

5.2.2.1.5 Alcance de control

Análisis

Cada área tiene un jefe, pero ellos no realizan balances internos periódicos en las cuales puedan informar cada cierto tiempo al administrador o gerente general de la empresa lo que sucede en la empresa, produciendo que cada área trabaje de manera incorrecta, este problema se da a causa que el gerente general no lo hace obligatorio.

Debilidades

- Falta de informes de resultados periódicos por parte de cada área hacia la gerencia general.

5.2.2.1.6 Dirección

Análisis

La dirección está ejercida por el Gerente General, pero este aún no tiene definido muy bien sus actividades.

La empresa no ha implementado mecanismos de motivación para los colaboradores, la cual permita a la empresa dar premios económicos y no económicos (vales y premios) para la realización de sus metas.

La comunicación, no es la adecuada ya que algunos de ellos tienen problemas y en algunos casos se presenta una falta de respeto hacia su superior, esto da porque hay una diferencia de cultura entre trabajadores, pues hay personal de la región sierra y costal del país.

Para la resolución de decisiones, se toma en cuenta la opinión de los colaboradores de la empresa, es decir el gerente o jefes permiten la participación de todos los niveles organizativos.

Respecto a fechas importantes, como por ejemplo el día del trabajador la empresa otorga una pequeña reunión pero esta se da solo para ellos mas no para la familia. Así mismo dentro de los feriados la empresa obliga a sus trabajadores laborar por lo menos medio día, lo que ocasiona insatisfacción en cada uno de ellos. No existe un documento de manual de funciones de la empresa, un código de conducta que permita a los empleados ayudar a mejorar su conducta.

Fortaleza

- ✓ Gerente amable en el trato de los colaboradores
- ✓ Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.

Debilidades

- Falta de documentos como manual de funciones o código de conducta.
- No respeta los días no laborables
- No existe motivación hacia los colaboradores de la empresa.
- Existe un mal trato entre los colaboradores de la empresa.

5.2.2.1.7 Resumen de Administración / Gerencia

Tabla n° 15: Resumen del análisis de Administración

RESUMEN DE ADMINISTRACION

Fortalezas

- ✓ La empresa cuenta con directorio empresarial
- ✓ Amabilidad en el trato por parte del gerente hacia sus colaboradores
- ✓ Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.

Debilidades

- No existe un plan estratégico dentro de su estructura de Transportes Cargum Express S.R.L.
- No realiza análisis del ambiente micro y macro, así como uno interno.
- Inadecuada efectividad en la integración horizontal interna de Transportes Cargum Express S.R.L.
- Inadecuada organización de recursos dentro de las áreas de la empresa.
- El directorio empresarial no tiene establecido fechas de reunión
- Desarrollo de actividades tácticas y operativas por parte del Gerente General
- Falta de informes de resultados periódicos por parte de cada área hacia la gerencia general.
- Falta de manual de funciones y código de conducta.
- No existe motivación hacia los colaboradores de la empresa.
- Existe un mal trato entre los colaboradores de la empresa.
- No existe una difusión de los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (A)

La tabla n° 15, muestra el resumen del análisis del factor administración del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.2. Mercadotecnia y Venta (M)

5.2.2.2.1 Marketing

Análisis

La empresa no tiene un área encargada del marketing, la función de la empresa está enfocada a la parte de los procesos operativos, más no en realizar estrategias de marketing.

La empresa no realiza una investigación de mercado, en el cual pueda determinar nuevos nichos de mercado y pueda ofrecer nuevos servicios, así mismo no hace uso de redes sociales y ningún tipo de publicidad para ofrecer sus servicios.

Debilidades

- Falta de un plan de marketing
- No realiza una investigación de mercado
- No cuenta con ningún tipo de publicidad para el ofrecimiento de sus servicios.

5.2.2.2.2 Planeamiento de ventas

Análisis

El área de ventas no tiene objetivos en los cuales pueda establecer indicadores y saber que tan cerca están del cumplimiento de sus metas. Así mismo no realizan un análisis de la oferta y demanda, ocasionando que exista un gran coste de oportunidad cuando no se abastece la demanda de manera correcta, ocasionando que se tengan costos en vano por la obtención de vehículos sin tener demanda, esto a causa de no realizar un planeamiento de venta de acuerdo al análisis de demanda.

Debilidades

- Falta de realizar un análisis de la oferta y la demanda

5.2.2.2.3 Definición de tarifas

Análisis

Los precios en la empresa no están definidas, se debe tener en cuenta que los precios dependen de factores como la distancia, el peso, el volumen; esto ocasiona que se tenga una lista extensa de precios, generando un gran problema en la empresa pues al no existir tarifas definidas, los colaboradores de ventas preguntan constantemente los precios al gerente general o jefe de ventas, causando una demora en el proceso de ventas.

Debilidades

- Falta de una lista de precios establecido.

5.2.2.2.4 Área Comercial

Análisis

Los problemas del área comercial son muy grandes, esto se debe a que no cuentan con sistema de información que pueda optimizar los procesos comerciales, además existe demoras extremadamente larga en la atención comercial, lo que ocasiona que los clientes estén insatisfechos.

Dentro del área no existe una sala de espera para el cliente, asimismo las instalaciones no son las adecuadas para el cliente.

Fortalezas

- ✓ Buena atención de clientes.

Debilidades

- Falta de un sistema de información
- Falta de capacitaciones sobre atención al cliente
- Infraestructura incorrecta en el área de venta
- Falta de objetivos en el área de venta.

5.2.2.2.5 Facturación por la empresa

Análisis

La empresa cuenta con un ingreso promedio de S/. 35 885.28 nuevos soles mensuales en ventas, mostrando que el rubro de la empresa es atractivo, pero el problema se presenta en la falta de un correcto control del dinero que recibe la empresa, es decir solo esto se ve en hojas de cálculo y no en físico.

Fortaleza

- ✓ Monto adecuado de facturación

Debilidades

- Falta de control monetario
- Falta de parámetros de gastos

5.2.2.2.6 Resumen del análisis de Mercadotecnia

Tabla n° 16: Resumen del análisis de Mercadotecnia

RESUMEN DE MERCADOTECNIA

Fortalezas

- Buena atención de clientes.
- Monto adecuado de facturación

Debilidades

- Falta de un plan de marketing
- Falta de una investigación de mercado
- No cuenta con ningún tipo de publicidad para el ofrecimiento de sus servicios.
- No realizan un análisis de la oferta y la demanda
- No se tiene una lista de precios establecido.
- Falta de un sistema de información
- Falta de capacitaciones sobre atención al cliente
- Infraestructura incorrecta en el área de venta
- El área de ventas no cuenta con objetivos.
- Falta de control monetario
- Falta de parámetros de gastos
- Falta de organización para la entrega de mercadería.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (M)

La tabla n° 16, muestra el resumen del análisis del factor mercadotecnia del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.3. Operaciones y Logística (O)

5.2.2.3.1 Diagnóstico del proceso de operaciones

Análisis

La empresa no puede realizar un diagnóstico de los procesos porque no cuenta con procesos definidos y menos con indicadores que permitan analizar de manera correcta el desempeño de cada uno de ellos, ocasionando que el trabajo se realice sede de manera incorrecta viéndose reflejado en la insatisfacción de clientes.

No existen reportes diarios por parte de los jefes de áreas sobre el desempeño de los procesos principales de la empresa.

Debilidades

- Los procesos no están definidos
- Falta de un tablero de control

5.2.2.3.2 Estado operativo de instalación, equipos e instrumentos

Análisis

Las herramientas que usa la empresa, se encuentra en perfecto estado, pero el problema se da por parte de los colaboradores, al no poder usar correctamente estas herramientas. Con respecto a los mantenimientos de equipos no existe una programación de estos, además la empresa no cuenta con instrumentos de seguridad para sus empleados.

Fortaleza

- ✓ Cuenta con herramientas de operaciones correctas

Debilidades

- No cuenta con un programa de mantenimiento
- No cuenta con herramientas de seguridad
- No cuenta con capacitaciones de uso de herramientas

5.2.2.3.3 Procedimientos de trabajos

Análisis

No cuenta con una manual de funciones ni procesos establecidos, ocasionando que los colaboradores trabajen de acuerdo a su criterio produciendo en algunos casos daños en la mercadería y demora de ejecución de actividades

Debilidades

- Los procesos no están definidos
- 3% de mercadería dañada por traslado interno de mercadería

5.2.2.3.4 Sistema de Protección

Análisis

No existe un sistema de protección dentro de la empresa, teniendo en cuenta el rubro de carga debe existir un botiquín, extintor y por lo menos una persona que tenga conocimientos de primeros auxilios. Asimismo los empleados no usan implementos de protección personal.

Debilidades

- Falta de supervisión para los empleados para el uso de sus herramientas de seguridad
- Falta de botiquín y extintores.

5.2.2.3.5 Diagnóstico del proceso logístico

Análisis

El proceso logístico de la empresa no es tan grande, pues esta no comercializa productos si no presta servicios de transporte, pero en su pequeño proceso no cuenta con repuestos de manera inmediata para los vehículos o herramientas de carga pesadas. Asimismo la comunicación con las demás áreas no es correcta para saber qué necesitan y poder abastecerlos en un corto tiempo.

Debilidades

- Falta de repuestos en el almacén
- No existe una comunicación con las demás áreas para ver lo que se necesita.

5.2.2.3.6 Resumen del análisis de Operaciones y logística

Tabla n° 17: Resumen del análisis de Operaciones y logística

RESUMEN DE OPERACIONES Y LOGISTICAS

Fortalezas

- Cuenta con herramientas de operaciones correctas y con mantenimientos

Debilidades

- Falta de un soporte informático para la obtención de datos
- Los procesos no están definidos
- Falta de un tablero de control
- No cuenta con un programa de mantenimiento
- No cuenta con herramientas de seguridad
- No cuenta con capacitaciones de uso de herramientas
- Los procesos no están definidos
- 3% de mercadería dañada por traslado interno de mercadería
- Falta de supervisión para los empleados para el uso de sus herramientas de seguridad

- Falta de botiquín y extintores.
- No cuentan con proveedores aliados

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (M)

La tabla n° 17, muestra el resumen del análisis del factor operaciones y logísticas del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.4. Finanzas y Contabilidad (F)

5.2.2.4.1 Finanzas de la empresa

Análisis

Internamente en la empresa no existe un área de finanzas que vea el manejo de los recursos, pues estos son llevados de manera externa por un contador, dentro de un pequeño análisis se obtuvieron algunos datos. Donde muestra la alta rentabilidad de la empresa, si bien es cierta la empresa tiene resultados positivos a pesar de los problemas que mencionados, esto se debe a la necesidad de las empresas de transportar sus productos de manera rápida se dé constantemente. Pero el problema se presenta en que no hay un incremento de las ventas.

ANALISIS FINANCIERO	
RATIOS	RESULTADO
<i>LIQUIDEZ AC/PC</i>	<i>1.51</i>
<i>ENDEUDAMIENTO PAS T. /PATRIM.</i>	<i>5%</i>
<i>ENDEUDAMIENTO PAS T. /ACT T.</i>	<i>5%</i>
<i>(ENDEUDAMIENTO + PRESTAMO) / PATRIM.</i>	<i>46%</i>
<i>RENTABILIDAD UN/ VENTAS</i>	<i>11%</i>
<i>RENTAB. PATRIMON. UN/ PAT.</i>	<i>20%</i>
<i>RENTAB. DE LA INVERSION</i>	<i>19%</i>
<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	<i>13.92</i>
<i>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</i>	<i>79.92</i>
<i>ROTACION DE CUENTAS X PAGAR</i>	<i>217.93</i>

Figura n° 51: Análisis de ratios financieros

Fuente: Área contable de la empresa – Análisis de la Empresa

La figura n° 51 muestra el análisis de ratios financieros provistos por el área de contabilidad de la empresa.

INGRESOS		
	Ventas	430623.30
(-)	Devoluciones	989.00
(-)	Descuentos	350.00
	Ventas Netas	429284.30
COSTOS DE VENTA		
(-)	Costo de ventas	209208.00
	UTILIDAD BRUTA	220076.30
GASTOS OPERATIVOS		
(+)	Sueldos y Salarios	117000.00
(+)	Publicidad	.00
(+)	Alquiler local	6960.00
(+)	Alquiler cochera	4800.00
(+)	Mantenimiento de equipos	5640.00
(-)	Gastos Operativos	134400.00
GASTOS DE VENTA		
(+)	Agua	840.73
(+)	Telefono	1270.87
(+)	Electricidad	1261.09
(+)	Autovaluo	606.11
(+)	Comisiones	.00
(+)	Telefonia celular	586.56
(-)	Gastos de venta	4565.35
	UTILIDAD OPERATIVA	81110.95
OTROS EGRESOS (GASTOS)		
(-)	Creditos	12405.00
	UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	68705.95
(-)	Impuesto a la renta	19237.67
	UTILIDAD NETA	49468.28

Figura n° 52: Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa

Fuente: Área contable de la empresa – Análisis de la Empresa

La figura n° 52 muestra el estado de ganancias y pérdidas 2015

Fortalezas

- ✓ Alta rentabilidad económica
- ✓ Sostenibilidad para la realización de prestamos

Debilidades

- No llevar un análisis de los recursos financieros
- Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta.

5.2.2.4.2 Fuente y uso de fondos

Análisis

La empresa obtiene recursos económicos únicamente del ofrecimiento de servicios de transporte, con respecto al uso de fondos no existe un control adecuado, pues algunas veces los colaboradores cuando tienen que viajar a entregar mercadería, presentan viáticos con precios muy elevados a comparación de otras veces, pero no se realiza un análisis y solo se entrega el dinero.

Debilidades

- Falta de Estandarización de viáticos.

5.2.2.4.3 Resumen de análisis de finanzas y contabilidad

Tabla n° 18: Resumen del análisis de finanzas y contabilidad

RESUMEN DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Fortalezas

- Alta rentabilidad económica
- Sostenibilidad para la realización de préstamos

Debilidades

- No llevar un análisis de los recursos financieros
- Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta.
- Falta de Estandarización de viáticos.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (F)

La tabla n° 18, muestra el resumen del análisis del factor finanzas y contabilidad del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.5. Recursos Humanos (H)

5.2.2.5.1 Personal de la Empresa

Análisis

La empresa cuenta con 15 trabajadores las cuales, tienen un correcto comportamiento y un estilo de vida adecuado, se pudo apreciar que algunos de ellos presentan insatisfacciones, ya que a veces los pagos no se realizan en las fechas establecidas, ocasionando que los empleados no tengan ganas de trabajar de manera correcta.

Fortalezas

- ✓ Colaboradores comprometidos con la empresa

Debilidades

- Falta de salarios a la fecha establecida

5.2.2.5.2 Ambiente Organizacional

Análisis

El clima organización de la empresa no es malo pero tampoco es el ideal, pues existe una extremada confianza por parte de los colaboradores con sus jefes lo que ocasiona produciendo que algunas veces exista una falta de respecto entre ellos, pero a pesar de ello se pudo observar un grupo de amigos en los que cada uno de ellos se escuchan de manera correcta.

Fortalezas

- ✓ Buen clima laboral

Debilidades

- Falta de normas de comportamiento hacia los colaboradores de la parte táctica.

5.2.2.5.3 Resumen de análisis de recursos humanos

Tabla n° 19: Resumen del análisis de recursos humanos

RESUMEN DE RECURSOS HUMANOS

Fortalezas

- Colaboradores comprometidos con la empresa
- Buen clima laboral

Debilidades

- Falta de salarios a la fecha establecida
- Falta de normas de comportamiento hacia los colaboradores de la parte táctica.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (H)

La tabla n° 19, muestra el resumen del análisis del factor recursos humanos del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

5.2.2.6.1 Sistemas de Información

Análisis

La empresa no maneja ningún tipo de sistema de información que permita optimizar los procesos internos y eso es un grave problema porque ocasiona que las actividades tengan tiempo demasiados largos.

Debilidades

- Falta de un sistema de información
- Falta de una web site

5.2.2.6.2 Comunicación Horizontal - Vertical

Análisis

La falta de un sistema de información que de soporte a las actividades de la empresa crea una descomunicación entre las áreas de la empresa, es decir se crean silos perjudicando a la empresa que trabaje de manera unificada. Además no permite tener una visión de manera general de los resultados de los indicadores.

Debilidades

- Existencias de silos en la empresa
- Faltad de un tablero de mando integral optimizado
- La organización no trabaja de manera unificada.

5.2.2.6.3 Resumen del análisis de sistemas de información y comunicaciones

Tabla n° 20: Resumen del análisis de información y comunicación

RESUMEN DE INFORMACION Y COMUNICACION

Debilidades

- No cuenta con un sistema de información
- Existencias de silos en la empresa
- No cuenta con un tablero de mando integral.
- La organización no trabaja de manera unificada.
- No cuenta con web site

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (I)

La tabla n° 20, muestra el resumen del análisis del factor información y comunicación del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

5.2.2.7.1 Hardware

Análisis

La empresa no cuenta con suficientes dispositivos tecnológicos que permitan agilizar los procesos de la empresa, por ejemplo no existen dispositivos que gestionen un sistema de identificación de mercadería (código de barra), además no cuenta con arquitectura tecnológica adecuada.

Debilidades

- No cuenta un sistema de etiquetas de códigos de barra.
- Falta de una arquitectura tecnológica.

5.2.2.7.2 Software

Análisis

La empresa usa software ilegales es decir no tienen licencia, lo que puede perjudicar cuando existan auditorías públicas, ocasionando que pague fuertes multas, pero sí cuenta con un antivirus con licencia.

Fortaleza

- ✓ Cuenta con un antivirus licenciado

Debilidades

- No cuenta con programas de escritorio con licencia

5.2.2.7.3 Resumen del análisis de Tecnologías e Investigación y Desarrollo

Tabla n° 21: Resumen del análisis de tecnologías e investigación y desarrollo

RESUMEN DE TECNOLOGIA EN ID

Fortalezas

- Cuenta con un antivirus licenciado

Debilidades

- No cuenta un sistema de etiquetas de códigos de barra.
- Falta de una arquitectura tecnológica.
- No cuenta con programas de escritorio con licencia

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT (T)

La tabla n° 21, muestra el resumen del análisis del factor tecnología del AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.8. Estructura AMOFHIT

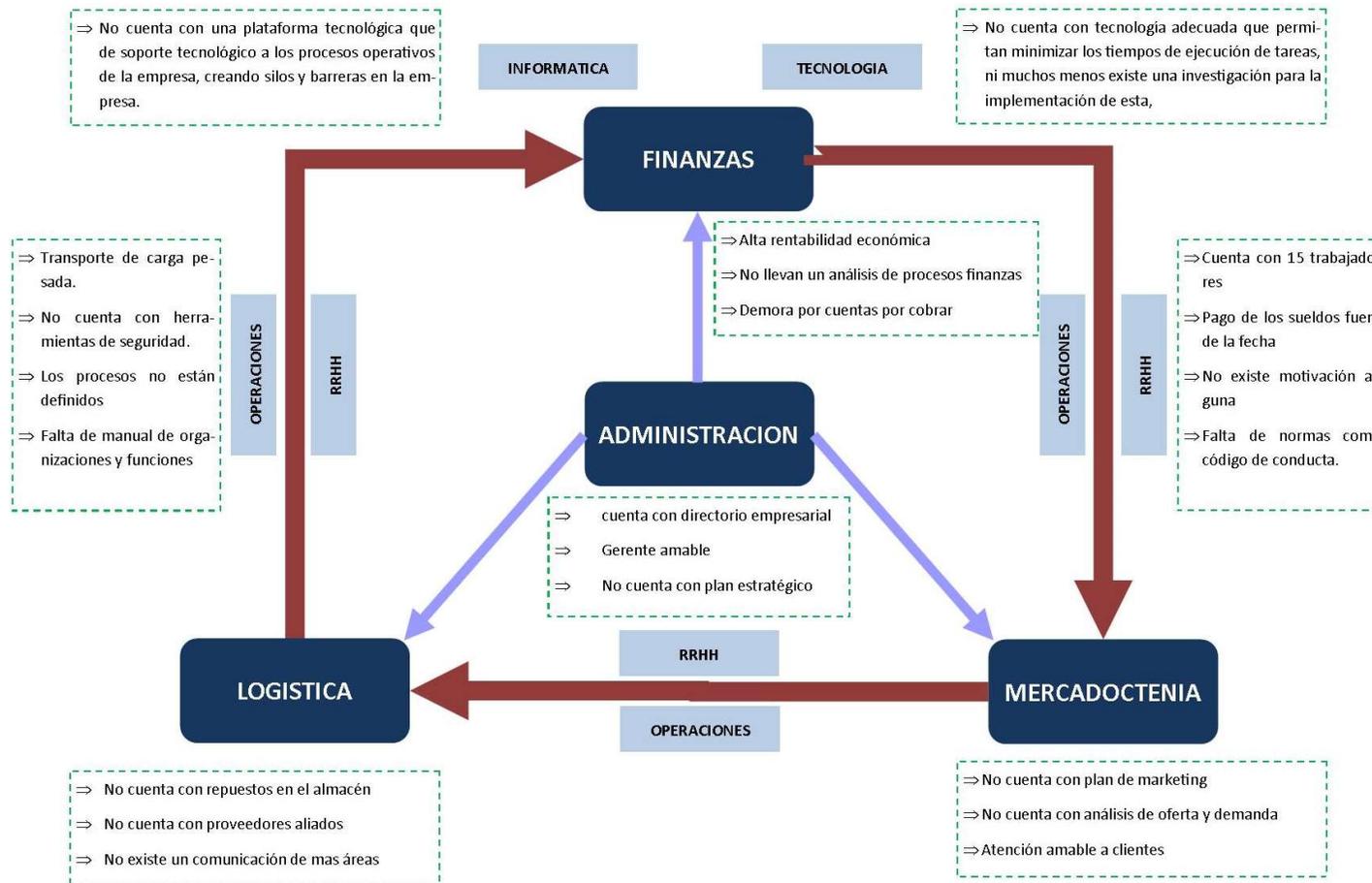


Figura n° 53: Estructura de AMOFHIT – TRANSPORTES CARGUM EXPRES S.R.L.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT

La figura n° 53 muestra la estructura del análisis AMOFHIT, realizado en Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.2.9. Resumen de análisis AMOFHIT

Tabla n° 22: Resumen del análisis AMOFHIT

RESUMEN DE ANÁLISIS AMOFHIT		
FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa cuenta con directorio empresarial ✓ Amabilidad en el trato por parte del gerente hacia sus colaboradores ✓ Gerente amable en el trato de los colaboradores ✓ Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un plan estratégico dentro de su estructura de la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. - No realiza análisis del ambiente micro y macro, así como uno interno. - Inadecuada efectividad en la integración horizontal interna de la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. - Inadecuada organización de recursos dentro de las áreas de la empresa. - El directorio empresarial no tiene establecido fechas de reunión. - Desarrollo de actividades tácticas y operativas por parte del Gerente General. - Falta de informes de resultados periódicos por parte de cada área hacia la gerencia general. - Falta de un manual de funciones y código de conducta. - No respeta los días no laborables - No existe motivación hacia los colaboradores de la empresa. - Existe un mal trato entre los colaboradores de la empresa - No existe una difusión de los objetivos empresariales.
MERCADOTECNIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena atención hacia los clientes ✓ Monto adecuado de facturación 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un plan de marketing - No realiza una investigación de mercado - No cuenta con ningún tipo de publicidad para el ofrecimiento de sus servicios - No realizan un análisis de la oferta y la demanda - No se tiene una lista de precios establecidos - Falta de un sistema de información - Falta de capacitaciones sobre atención al cliente - Infraestructura incorrecta en el área de ventas - El área de ventas no cuenta con objetivos - Falta de control monetario - Falta de parámetros de gastos.
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con herramientas de operaciones de transporte ✓ Salidas interdiarias de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un soporte informático para la obtención de datos - Los procesos no están definidos - No cuenta con un tablero de seguridad - No cuenta con capacitaciones de uso de herramientas - 3% de mercadería dañada por traslado interno de mercadería. - Falta de supervisión para los empleados para el uso de sus herramientas de seguridad. - Falta de implementos de seguridad - No cuenta con repuestos de herramientas - No existe una comunicación con las demás áreas para ver lo que se necesita.

FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta rentabilidad económica ✓ Sostenibilidad para la realización de prestamos 	<ul style="list-style-type: none"> - No llevar un análisis de los recursos financieros - Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta - Falta de estandarización de viáticos
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores comprometidos con la empresa ✓ Buen clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cumplimiento de pagos salariales a la fecha establecida - Falta de normas de comportamiento hacia los colaboradores
INFORMACION		<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un sistema de información para sus procesos operativos - Existencias de silos en la empresa creando barreras en cada una de ellas. - No cuenta con un tablero de mando integral. - La organización no trabaja de manera unificada. - No cuenta con web site
TIC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un antivirus licenciado 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con sistema de etiquetas de códigos de barra - Falta de una arquitectura tecnológica. - No cuenta con programas de escritorio con licencia.

Fuente: Elaboración propia – Análisis de AMOFHIT

La tabla n° 22, muestra el resumen general del análisis AMOFHIT de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.3. Análisis de clientes de la Empresa

5.2.3.1. Segmento prioritario

La empresa ofrece sus servicios tanto a empresas como a personas en los cuales tienen una necesidad de transportar mercadería en general (productos finales, materia prima, maquinaria, encomiendas, etc.), la característica principal del segmento prioritario de la empresa es el siguiente

Tabla n° 23: Segmentación de clientes

CARACTERÍSTICAS	TIPO DE CLIENTES	
	JURÍDICA	NATURAL
Nivel Económico	-	A - B
Nivel de ingresos	1000 a más - pequeñas 3500 a más - grandes	250 a más - independientes 100 a más - independientes
Rango de Edad	Mayor a 1 año	De 20 a 35 años
Genero	-	Masculino
Departamento	La Libertad	La Libertad
Provincia	Todas de La Libertad	Todas de La Libertad
Distrito	Todos de La Libertad	Todos de La Libertad
Motivo de compra	Envió de mercadería Envió de materia prima Envió de documento	Envió de encomiendas Envió de mercadería
Frecuencia de compra	1 veces a la semana	2 veces al mes
Lugar de compra	Punto de almacén de cliente	Punto de venta de Cargan Express S.R.L.
Rubro	Ferreterías y Chocolaterías	

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 23, muestra las características de los clientes que acuden a solicitar el servicio de transporte de mercadería.

5.2.3.2. Resultado de la encuesta

En la encuesta realizada a los clientes la cual está en el Anexo n° 2, se obtienen los siguientes datos:

Tabla n° 24: Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa

PREGUNTA	RESULTADO	GRAFICO DE BARRA	INTERPRETACION
----------	-----------	------------------	----------------

Tabla n° 25: Resultados de la primera pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido por Transportes Cargum Express?

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	4%
Casi siempre	14	17%
A veces	32	39%
Casi nunca	29	35%
Nunca	5	6%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido por Transportes Cargum Express?

La tabla n° 24, muestra los resultados de la primera pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción del servicio.

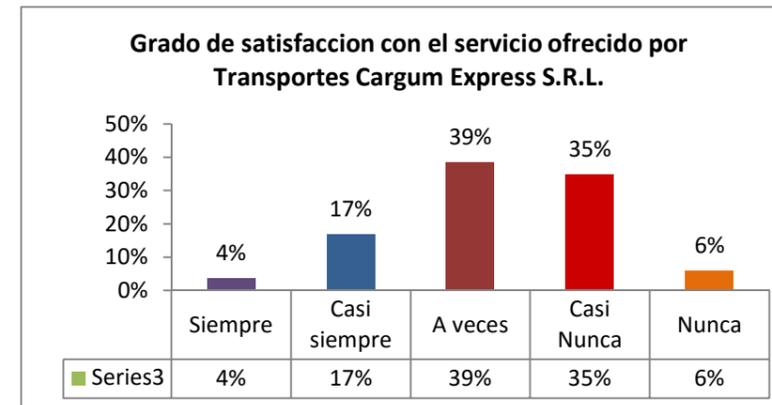


Figura n° 54: Grafico de barras de la primera pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 54, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto al servicio ofrecido en la empresa

Según los resultados obtenidos en la primera pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que un 35% de clientes están, casi nunca satisfechos con el servicio ofrecido por la empresa, seguido de un 39% la cual califica de regular (es decir ni bueno, ni malo);

El 17% están casi siempre satisfechos con el servicio, a comparación de un 4% que siempre están satisfecho con el servicio. Esto permite mostrar que existen deficiencias en los procesos gestionados en la empresa, pues la mayoría de los clientes no están satisfechos con el servicio ofrecido

Tabla n° 26: Resultados de la segunda pregunta de la encuesta

¿Con que frecuencia utiliza el servicio en Transportes Cargum Express?

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	26	31%
A veces	45	54%
Casi nunca	11	13%
Nunca	1	1%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Con que frecuencia utiliza el servicio en Transportes Cargum Express?

La tabla n° 26, muestra los resultado de la segunda pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la frecuencia que solicita el servicio.

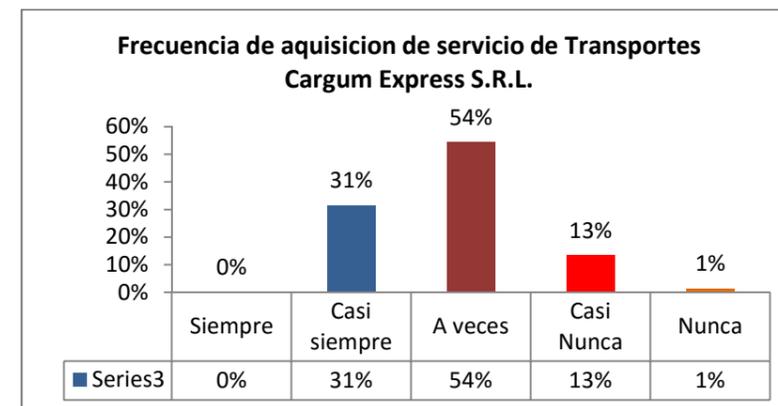


Figura n° 55: Grafico de barras de la segunda pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 55, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la frecuencia de veces que los clientes solicitan el servicio.

Según los resultados obtenidos en la segunda pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que la mayoría de clientes, equivalente al 54%, a veces adquiere el servicio es decir, una vez a la semana, seguido de un 31% de clientes la cual adquieren el servicio casi siempre, es decir, de manera interdiaria, solo un 13% de clientes casi nunca adquieren el servicio, es decir una vez al mes. Es decir la frecuencia de adquisición de servicio casi semanal.

Tabla n° 27: Resultados de la tercera pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con la atención ofrecido por los colaboradores?		
	Cantidad	Porcentaje
Siempre	5	6%
Casi siempre	23	28%
A veces	35	42%
Casi nunca	13	16%
Nunca	7	8%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con la atención ofrecido por los colaboradores?

La tabla n° 27, muestra los resultado de la tercera pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción de atención ofrecida por los colaboradores.

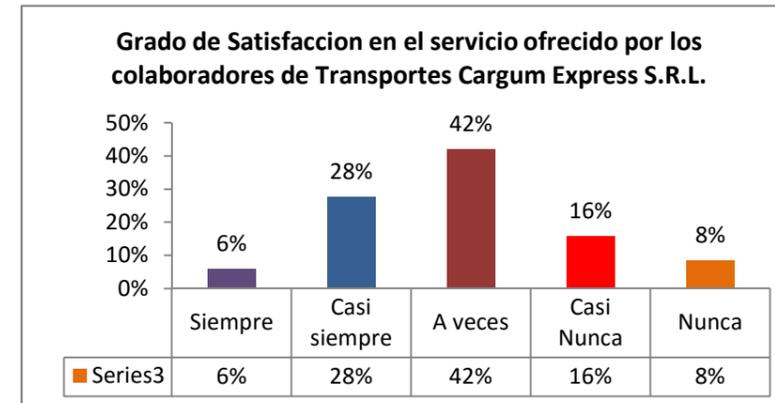


Figura n° 56: Grafico de barras de la tercera pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 56, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto al trato por parte de los colaboradores.

Según los resultados obtenidos en la tercera pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que el 28% de clientes están casi satisfechos con el trato por parte de los colaboradores, pero la mayoría de clientes equivalentes a un 42% califica de regular el trato de los colaboradores, seguido de un 16% la cual casi nunca están satisfechos con el trato de los colaboradores. Mostrando que la atención por parte de los colaboradores no es la correcta.

Tabla n° 28: Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de atención ofrecida?		
	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	4%
Casi siempre	11	13%
A veces	32	39%
Casi nunca	22	27%
Nunca	15	18%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de atención ofrecida?

La tabla n° 28, muestra los resultado de la cuarta pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción de atención en relación a la rapidez de atención.

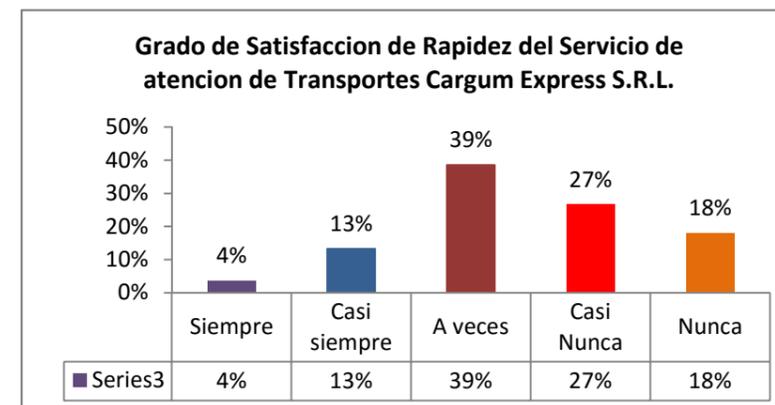


Figura n° 57: Grafico de barras de la cuarta pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 57, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto a la rapidez del servicio ofrecida por la empresa.

Según los resultados obtenidos en la cuarta pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que el 27% casi nunca están satisfechos con el servicio, seguido de un 18% que nunca están satisfechos con la rapidez del servicio, asimismo un 39% de clientes califican de regular la rapidez del servicio. Solo un 13% están casi satisfechos con la rapidez Mostrando que los procesos realizados con respecto a la relación al cliente no están establecidos correctamente.

Tabla n° 29: Resultados de la quinta pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el proceso de cotizaciones (tiempo y datos) de pedidos?

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	5	6%
Casi siempre	24	29%
A veces	26	31%
Casi nunca	21	25%
Nunca	7	8%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de pedidos?

La tabla n° 29, muestra los resultado de la quinta pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción con respecto a las cotizaciones realizadas

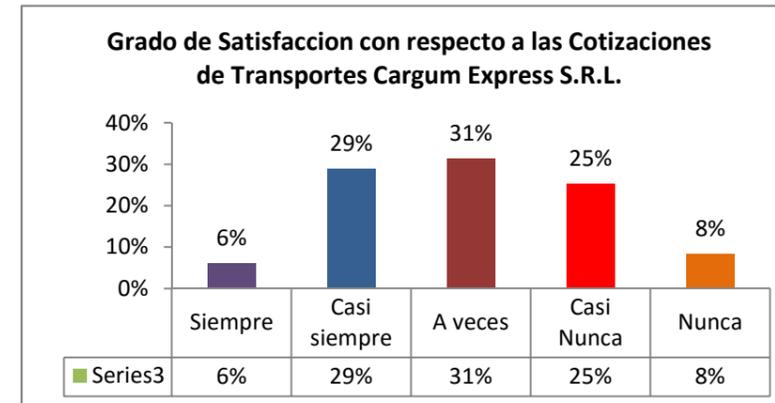


Figura n° 58: Grafico de barras de la quinta pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 58, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto las cotizaciones realizadas por la empresa.

Según los resultados obtenidos en la quinta pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que el 29% están casi siempre satisfechos con las cotizaciones realizadas, a comparación de un 25% que se encuentran casi nunca satisfechos con las actividades del proceso de cotizaciones, asimismo un 31% de clientes, califican de regular el proceso mencionado. Esto muestra que la mayoría de veces los datos indicados en la cotización no son los esperados por los clientes.

Tabla n° 30: Resultados de la sexta pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de pedidos?

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	17	20%
Casi siempre	20	24%
A veces	22	27%
Casi nunca	16	19%
Nunca	8	10%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de pedidos?

La tabla n° 30, muestra los resultado de la sexta pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción con respecto al proceso de facturación.

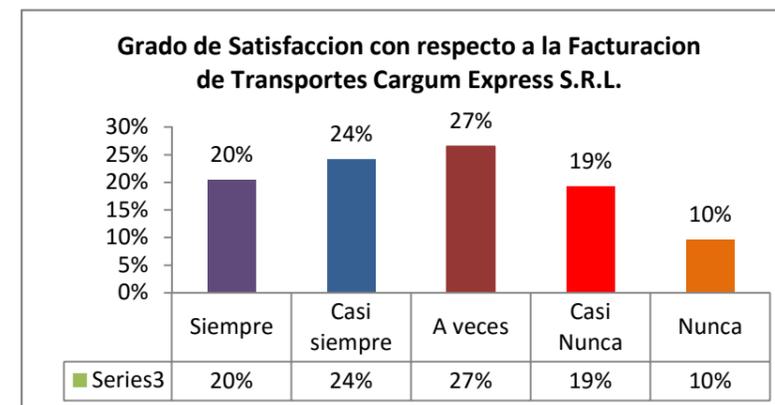


Figura n° 59: Grafico de barras de la sexta pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 59, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto al proceso de facturación.

Según los resultados obtenidos en la sexta pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que el 27% de clientes sienten que el proceso de facturación es regular, seguido de un 19% de clientes que casi nunca están satisfechos con la facturación; además un 24% se sienten casi siempre satisfacción con este proceso. Estos resultados muestran que la facturación es un proceso por mejora, como mencionaron algunos clientes esto se da porque no tienen un sistema de información que optimice las actividades de facturación

Tabla n° 31: Resultados de la séptima pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el tiempo entrega de pedido?

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	12	14%
Casi siempre	10	12%
A veces	33	40%
Casi nunca	21	25%
Nunca	7	8%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con el tiempo entrega de pedido?

La tabla n° 31, muestra los resultado de la séptima pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción con respecto al proceso de entrega de pedido

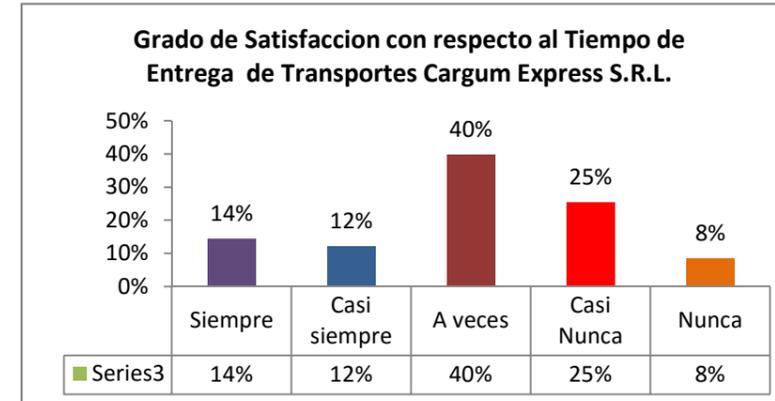


Figura n° 60: Grafico de barras de la séptima pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 60, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto al proceso de entrega de cliente

Según los resultados obtenidos en la séptima pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que solo el 12% de clientes están casi siempre satisfechos con el tiempo de entrega de mercadería, seguido de un 40% la cual opinan que el proceso de entrega es regular; asimismo el 25% de clientes casi nunca están satisfechos con el tiempo de entregada, a. Esto muestra que el proceso de entrega es regular por consiguiente existen aspectos a mejorar.

Tabla n° 32: Resultados de la octava pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el estado de la mercadería entregada?

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	8	10%
Casi siempre	28	34%
A veces	29	35%
Casi nunca	9	11%
Nunca	9	11%
TOTAL	83	100%

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Se siente satisfecho con el estado de la mercadería entregada?

La tabla n° 32, muestra los resultado de la novena pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción con respecto a la mercadería entregada

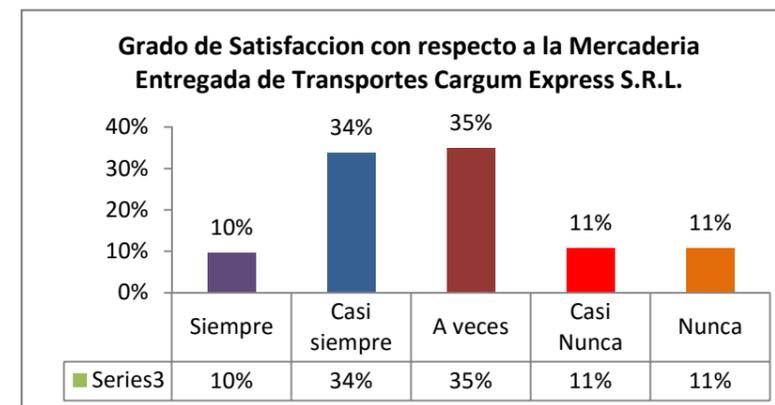


Figura n° 61: Grafico de barras de la octava pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 61, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto a la mercadería entregada

Según los resultados obtenidos en la octava pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que el 34% de clientes casi siempre están satisfechos con la mercadería entregada, seguido de un 35% la cual opinan que el proceso de entrega es regular; asimismo el 11% de clientes casi nunca están satisfechos por el estado de mercadería entregada. Esto muestra la falta de estandarización de los procesos de manipulación de mercadería.

Tabla n° 33: Resultados de la novena pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el aspecto físico de los camiones?		
	Cantidad	Porcentaje
Siempre	34	41%
Casi siempre	24	29%
A veces	25	30%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	83	100%

¿Se siente satisfecho con el aspecto físico de los camiones?

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La tabla n° 33, muestra los resultado de la novena pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción con el aspecto físico de los camiones de la empresa

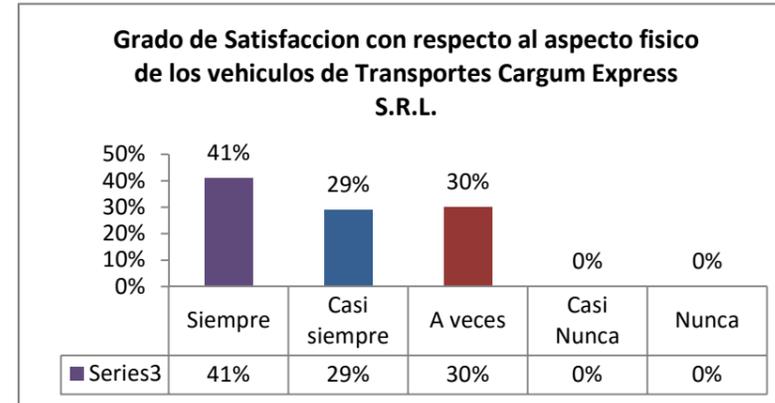


Figura n° 62: Grafico de barras de la novena pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 62, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto al aspecto físico de los camiones de la empresa

Según los resultados obtenidos en la novena pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó un 41% de clientes siempre están satisfechos con el aspecto físico de los camiones, seguido de un 29% que casi siempre están satisfechos con los camiones; un 30% sienten que existen algunos aspecto a regularizarse con los camiones. Esto muestra que es una fortaleza para la empresa poder contar con camiones nuevos, pero también se debe observar algunas apreciaciones de los clientes.

Tabla n° 34: Resultados de la décima pregunta de la encuesta

¿Se siente satisfecho con el uso de tecnología en la empresa?		
	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	4%
A veces	18	22%
Casi nunca	31	37%
Nunca	31	37%
TOTAL	83	100%

¿Se siente satisfecho con el uso de tecnología en la empresa?

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La tabla n° 34, muestra los resultado de la décima pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a la satisfacción con respecto al uso de tecnología por parte de la empresa.

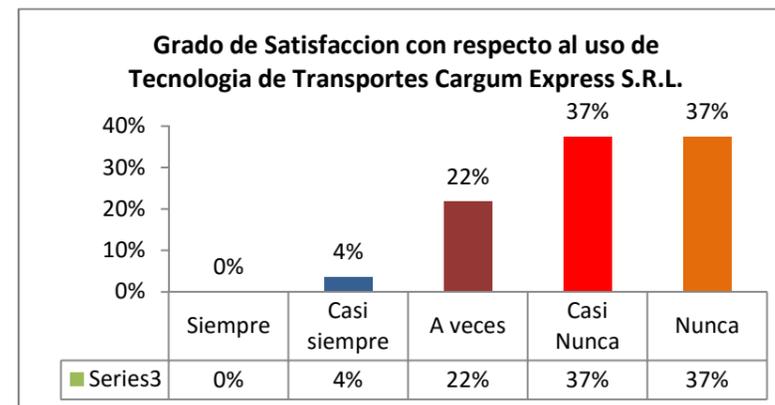


Figura n° 63: Grafico de barras de la décima pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 63, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre la satisfacción de los clientes con respecto al uso de tecnología por parte de la empresa.

Según los resultados obtenidos en la décima pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó un 74% de clientes insatisfechos con el uso de tecnología en la empresa, seguido de un 22% que opina que debe mejorar la parte tecnológica de la empresa. Esto muestra que los clientes ven a la empresa como una organización que no está acorde a la tecnología.

Tabla n° 35: Resultados de la décima primera pregunta de la encuesta

¿Cuál son los aspectos más resaltantes que observa en la empresa?		
	Cantidad	Porcentaje
Amabilidad	30	36%
Flota segura	56	67%
Ubicación de Local	45	54%
Precios	41	49%
Puntualidad	27	33%
TOTAL	83	

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Cuál son los aspectos más resaltantes que observa en la empresa?

La tabla n° 35, muestra los resultado de la décima primera pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a los aspecto que resaltan en la empresa

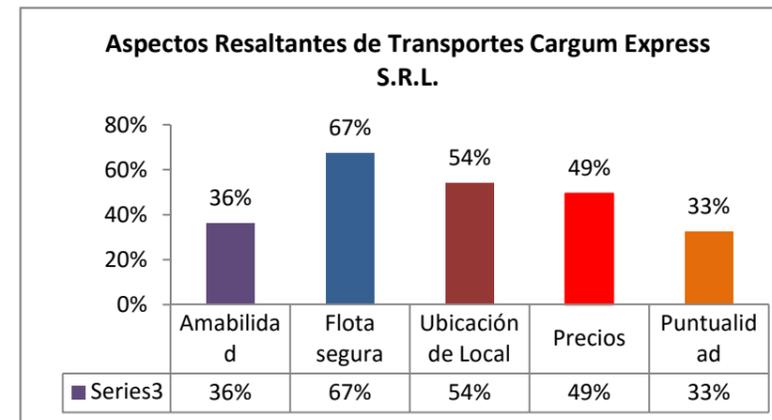


Figura n° 64: Grafico de barras de la décima primera pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La Figura n° 64, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre los aspectos resaltante en la empresa

Según los resultados obtenidos en la décima primera pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que el 67% de los clientes resalta la flota de camiones de la empresa, seguido de un 54% resalta la ubicación del local, el 49% hace mención a los precios como un aspecto importante a considerar; además 36% resalta la amabilidad por parte de los colaboradores, asimismo un 33% identifica la puntualidad como un aspecto resaltante en la empresa.

Tabla n° 36: Resultados de la décima segunda pregunta de la encuesta

¿Cuál son los aspectos a mejorar en la empresa?		
	Cantidad	Porcentaje
Seguro de Viaje	72	87%
Mejor Atención	52	63%
Uso de Tecnología	34	41%
Rapidez en respuesta	33	40%
Ubicación de Mercadería	57	69%
TOTAL	83	

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

¿Cuál son los aspectos a mejorar en la empresa?

La tabla n° 36, muestra los resultado de la décima segunda pregunta de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la cual hace referencia a los aspecto los clientes piensan que se deben de mejorar.

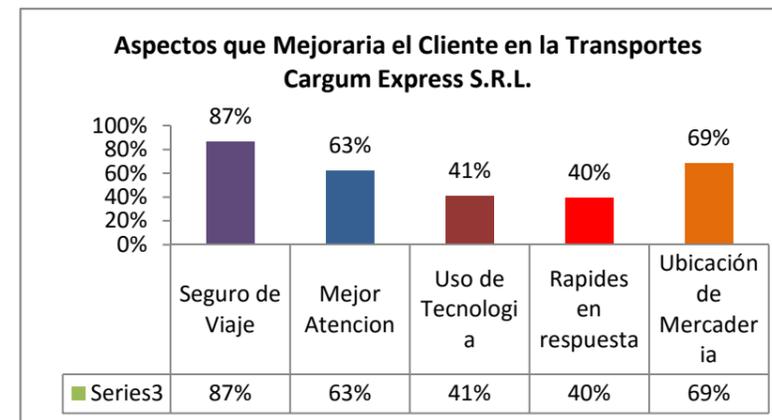


Figura n° 65: Grafico de barras de la décima segunda pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

En la Figura n° 65, muestra los resultados en un formato de gráfico de barras, sobre los aspectos que los clientes piensan que se deben de mejorar en la empresa

Según los resultados obtenidos en la décima segunda pregunta de la encuesta realizada a los clientes, se observó que un 87% de clientes opina que la empresa debe ofrecer un seguro de viaje de mercadería, seguido de un 69% la cual sienten que la empresa debe tener una mayor organización dentro del almacén donde se encuentra la mercadería; el 63% expresó sobre la mejora del servicio de atención desde el aspecto físico hasta el trato de con el cliente, el 41% opina que la empresa debe contar con tecnología para la ejecución de sus proceso.

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

La tabla n° 24, se presentan todos los resultado que se obtuvieron de la encuesta realizada hacia los clientes de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.4. Resumen general del análisis interno

Tabla n° 37: Resumen de Análisis General Interno

RESUMEN DE ANALISIS INTERNO

Fortalezas

- ✓ La empresa cuenta con un directorio empresarial
- ✓ Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores
- ✓ Toma en cuenta las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones
- ✓ Cuenta con herramientas de operaciones de transporte
- ✓ Salidas interdiarias de viajes
- ✓ Rentabilidad económica positiva
- ✓ Sostenibilidad para la realización de prestamos
- ✓ Colaboradores comprometidos con la empresa
- ✓ Buen clima laboral
- ✓ Proveedores certificados
- ✓ Presencia en los valles de la Región La Libertad.
- ✓ Flota de vehículos modernos

Debilidades

- Falta de un plan estratégico
- No realizan planes de ruteo de viajes
- No realizan informe de resultados periódicos
- No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad
- No cuenta con un plan de marketing
- No se tienen establecida una lista de precios
- Falta de capacitaciones a empleados
- Falta de control monetario
- Procesos no definidos ni estandarizados
- No cuenta con repuestos de herramientas
- Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta
- No cuenta con un sistema de información
- Existencias de silos en la empresa
- No cuenta con un sistema de GPS
- Falta de una arquitectura tecnológica.
- No realiza actividades en beneficio de la sociedad

Fuente: Elaboración propia – Tabulación de encuestas

En la tabla n° 37, se presenta el resumen del análisis interno realizado a Transportes Cargum Express S.R.L.

5.2.5. MATRIZ EFI

Tabla n° 38: MATRIZ EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITOS		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1.	La empresa cuenta con directorio empresarial	0.01	3	0.03
2.	Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores	0.01	3	0.03
3.	Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.	0.01	3	0.03
4.	Cuenta con herramientas de operaciones de transporte	0.02	3	0.06
5.	Salidas Interdiarias de viajes	0.1	4	0.4
6.	Rentabilidad económica positiva	0.07	4	0.28
7.	Sostenibilidad para la realización de prestamos	0.02	3	0.06
8.	Colaboradores comprometidos con la empresa	0.01	4	0.04
9.	Buen clima laboral	0.03	3	0.09
10.	Proveedores certificados	0.01	3	0.03
11.	Presencia en los valles de la Región La Libertad	0.05	4	0.2
12.	Flota de vehículos modernos	0.07	4	0.28
			TOTAL	1.53
DEBILIDADES				
1.	Falta de un plan estratégico	0.08	1	0.08
2.	No realizan planes de ruteo de viajes	0.01	2	0.02
3.	No realizan informe de resultados periódicos	0.05	1	0.05
4.	No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad	0.02	1	0.02
5.	No cuenta con un plan de marketing	0.04	1	0.04
6.	No se tienen establecida una lista de precios	0.03	1	0.03
7.	Falta de capacitaciones a empleados	0.02	2	0.04
8.	Falta de control monetario	0.02	2	0.04
9.	Procesos no definidos ni estandarizados	0.08	1	0.08
10.	No cuenta con repuestos de herramientas	0.02	2	0.04
11.	Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta	0.02	2	0.04
12.	No cuenta con un sistema de información	0.08	1	0.08
13.	Existencias de silos en la empresa	0.02	1	0.02
14.	No cuenta con un sistema de GPS	0.05	1	0.05
15.	Falta de una arquitectura tecnológica.	0.03	1	0.03
16.	No realiza actividades en beneficio de la sociedad	0.02	1	0.02
			TOTAL	0.68
TOTAL		1.00		2.21

Fuente: Elaboración propia – Análisis interno de la empresa

La tabla n° 38, muestra la matriz EFI como resultado del análisis interno de Transportes Cargum Express, donde refleja que las fortalezas (1.53) son mayores al resultado de las debilidades de la empresa (0.68). El resultado total es 2.21 (es decir 1 a 3 aproximadamente en comparación de los debilidades y fortalezas); mostrando que la empresa no explota de manera correcta sus fortalezas ya que no usa correctamente sus recursos; por ello que no se alcanza el puntaje promedio de 2.50 de la matriz EFI, expresado por Contreras, J. (2015)

5.3. Evaluación Externa

Este apartado, contiene la evaluación externa de Transportes Cargum Express S.R.L., en la cual permitirá tomar decisiones y tener el conocimiento de cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno la empresa, para concluir con la matriz EFE (Tabla n° 64).

5.3.1. Análisis del Macro Entorno

5.3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Análisis

Este factor tiene una relación importante con las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa. El Perú vive una etapa de estabilidad política donde se fomenta constátenme la inversión privada. Actualmente el país posee una economía estable dependiendo mayormente del comercio exterior.

Las facilidades para la creación de Micros y Pequeñas empresas son atractivas, pues en menos de 72 horas se puede formalizar una empresa, asimismo estas ofrecen beneficios para los empleados como el SIS (Sistema integrado de Salud) y el aporte de la Compensación por Tiempo de Servicio.

Tabla n° 39: Factores políticos en el Perú

FACTOR	ALCANCE
IGV	El régimen de IGV peruano actualmente es de 18%.
Impuesto sobre la renta	El impuesto a la renta para las empresas es de 28%, con tendencia a bajar en un 26%
UIT	La unidad impositiva tributaria en el Perú es de 3 950 nuevos soles

Fuente: Elaboración Propia - Análisis SUNAT (2015)

La tabla n° 39, muestra los porcentajes que el estado peruano estableció para el IGV, el impuesto sobre la renta para las empresas y la UIT en la aplica para sanciones o multas por comerte infracción.

Las propuestas por parte de las autoridades de reducir los impuestos, genera una gran expectativa dentro de los empresarios, que miran con buen futuro la rentabilidad de sus empresas. Como por ejemplo el caso de las rentas empresariales, donde se aprobó una rebaja gradual de la taza en los próximos años.

Tabla n° 40: Tasas de Impuesto a la renta

Tasa del Ejercicio gravable			
2014	2015 – 2016	2017 – 2018	2019
30%	38%	27%	26%

Fuente: Elaboración Propia - Análisis SUNAT (2015)

La tabla n° 40, muestra los la reducción de porcentaje de impuesto a la renta que se estima en los 4 próximos años en Perú.

El sector transporte, pertenece al “Ministerio de Transportes y Comunicaciones”, la cual cuenta con un órgano regularizador llamado SUTRAN (Superintendencia de Transportes Terrestres de Personas, Cargas y Mercancías), pues esta es la encargada de normar, supervisar, fiscalizar y sancionar las actividades del transporte de personas, carga y mercancías en los ámbitos nacional e internacional, y las actividades vinculadas con el transporte de mercancías en el ámbito nacional.

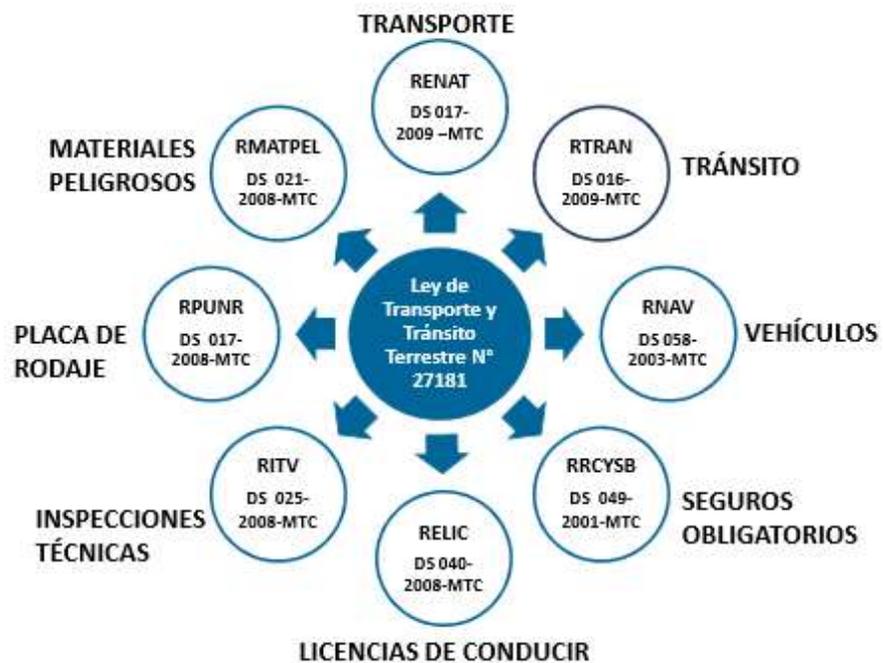


Figura n° 66: Proceso de fiscalización y reglamento nacional de transporte

Fuente: SUTRAN (2013)

La Figura n° 66, muestra el proceso de regularización de transporte, verificado por SUTRAN, bajo la ley de transporte y tránsito terrestre N° 27181

Una de las regulaciones por parte de SUTRAN, es informar sobre la obligación por parte de las unidades vehiculares de contar con un control de monitoreo que permita detectar la ubicación exacta en caso de cualquier incidente.



Figura n° 67: Proceso de control y monitoreo de flota

Fuente: SUTRAN (2013)

La Figura n° 67, muestra el proceso de monitorio de las unidades vehiculares, con respecto al uso del GPS

El último reporte de intervenciones registradas a las unidades de transporte de carga, efectuadas por SUTRAN (2013), muestra una reducción de 89 mil 937 intervenciones (13,0%) respecto al año anterior. De las cuales el 84,5% fueron calificadas conformes a comparación del 15,5% los cuales presentaron irregularidades, por no cumplir con las disposiciones emitidas.

ESTADO DE CONFORMIDAD	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL	1 435 203	1 191 610	961 433	693 532	603 595
Conforme	1 396 048	1 135 168	922 268	615 501	510 339
No Conforme	39 155	56 442	34 899	76 991	93 256
Constancia de Ocurrencia ^{1/}	0	0	4 266	1 040	0

Figura n° 68: Fiscalización de unidades de transporte de carga - 2013

Fuente: SUTRAN (2013)

La Figura n° 68, muestra las intervenciones realizadas desde el 2009 hasta el 2013,

La institución que regula el correcto funcionamiento de las empresas en Trujillo, es la sub gerencia de Mypes de la Región La Libertad, la cual exigen los siguientes requerimiento para su funcionamiento.

- Elaboración de la Minuta de Constitución de Empresa
- Elaboración de la minuta a Escritura Publica
- Inscripción de la Empresa en la Oficina de Registros Públicos
- Inscripción ante la Sunat (RUC)
- Inscripción de Trabajadores en ESSALUD
- Obtención de Registros y Permisos Especiales
- Autorización de Libro de Planillas
- Licencias de Funcionamiento Municipal
- Legalización de libros contables
- Indecopi (Registro de Marca)
- Autorización de Defensa Civil

Oportunidad

- ✓ Gran inversión en el sector de transportes y comunicación para el mejoramiento de la vías la cual beneficia a la industria de transporte pesado por carretera
- ✓ Preocupación por parte del estado en la reducción de impuesto con el objetivo de poder incrementar la inversión privada dentro del país.
- ✓ Facilidad por parte de los entes regulatorios para la creación de micros y medianas empresas.

Amenazas

- La cantidad de reformas y cambios constantes de algunas de ellas por parte de SUTRAN, dificultan incrementar vehículos de transporte de carga pesada, ya que actualmente son más de 100

5.3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Análisis

A pesar de la crisis en algunos mercados financieros en el ámbito internacional, el Perú mantiene una gran expectativa por el crecimiento económico, viéndose reflejado en el crecimiento del PBI de un 4.7% en el cuarto trimestre del 2017, con respecto a precios contantes de 2007, teniendo como sustentó básicamente buen desempeño de las actividades extractivas correspondientes a

11,7% y de servicios en 5,1%. (Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2016, p.1)

INEI (2016) dice: El comportamiento positivo de las actividades extractivas, se explica por el crecimiento de la pesca y acuicultura en 41,2% y la extracción de petróleo, gas y minerales en 14,7% debido a una mayor producción de cobre, plata, plomo y zinc y al aumento del desembarque de anchoveta. Asimismo, las actividades de servicios que registraron incrementos fueron: servicios financieros, seguros y pensiones en 11,8%, telecomunicaciones y otros servicios de información en 10,9%, y electricidad, gas y agua en 8,2% entre otras. (p. 1)

El crecimiento de la economía, en el cuarto trimestre del 2015, se sustenta en la demanda interna la cual alcanzo un 2,7% explicado por el en desempeño del consumo final privado y del consumo del gobierno que se incrementaron en 3,6% y 7,5% respectivamente; por el contrario, la inversión bruta fija se redujo en 3,6%. Asimismo, las exportaciones aumentaron en 8,4% mientras que las importaciones decrecieron en 0,2%. (INEI, 2016, p.1)

Oferta y Demanda Global	2014/2013					2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	4,7	1,7	2,0	1,4	2,4	1,8	3,1	3,2	4,7	3,3
Extractivas	3,8	-2,8	-1,3	-1,7	-0,7	3,1	6,7	7,9	11,7	7,4
Transformación	3,4	-2,8	-1,6	-5,0	-1,6	-5,6	-2,7	-3,8	-0,2	-3,0
Servicios	5,9	5,4	4,9	5,3	5,4	4,9	4,9	4,8	5,1	4,9
Importaciones	-0,7	0,6	-3,0	-0,2	-0,9	-1,4	-2,4	0,6	-0,2	-0,8
Oferta y Demanda Global	3,4	1,4	0,8	1,0	1,7	1,1	1,9	2,7	3,7	2,4
Demanda Interna	4,5	2,7	3,0	2,7	3,2	2,0	2,6	2,9	2,7	2,5
Consumo Final Privado	5,4	4,4	3,7	2,9	4,1	3,0	3,4	3,6	3,6	3,4
Consumo de Gobierno	9,0	3,9	8,0	7,4	7,1	3,2	6,9	5,1	7,5	5,8
Formación Bruta de Capital	0,8	-1,2	-0,4	0,1	-0,2	-0,9	-0,8	0,6	-1,5	-0,7
Formación Bruta de Capital Fijo	2,4	-3,1	-4,9	-1,6	-1,9	-7,8	-8,8	-6,4	-3,6	-6,6
Exportaciones	-0,7	-4,0	-7,8	-5,6	-4,6	-2,3	-1,1	1,5	8,4	1,6

Figura n° 69: Comparación del PBI 2014 - 2015

Fuente: INEI (2016). *Producto Bruto Interno Trimestral*. (p. 9)

La Figura n° 69, muestra las intervenciones los resultado de medición de PBI, dividido en trimestre con respecto al año anterior, reflejando el aumento de este en el último bimestre del 2015

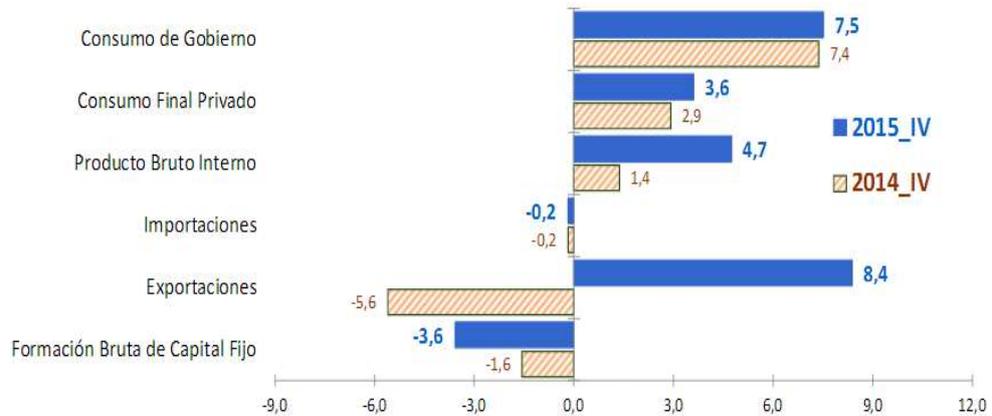


Figura n° 70: Producto bruto interno por componentes del gasto 2014 - 2015

Fuente: INEI (2016). Producto Bruto Interno Trimestral. (p. 3)

La Figura n° 70, muestra los factores que intervinieron positivamente el crecimiento del PBI en el cuarto trimestre del 2015 en comparación al del año pasado.

En el cuarto trimestre de 2015, el valor agregado bruto de la actividad transporte, almacenamiento, correo y mensajería a precios constantes de 2007, registró un incremento de 2,2% respecto al mismo periodo del año anterior, determinado por la expansión de los subsectores transporte (2,3%); y se registró una disminución de 1,2% en el subsector de almacenamiento, correo y mensajería. El crecimiento del subsector transporte, fue consecuencia del desarrollo del transporte por vía terrestre el cual creció 2,1%, justificado por el mayor servicio de transporte de carga y pasajeros por carretera. El transporte por vía acuática y el transporte por vía aérea disminuyeron en 4,8% y 2,9% respectivamente. (INEI, 2016, p. 18)

Actividades	2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	1,8	2,5	2,8	2,2	2,3
Transporte	1,9	2,6	3,2	2,3	2,5
Almacenamiento, correo y mensajería	1,3	1,7	-1,4	-1,2	0,1

Figura n° 71: PBI en relación al Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería

Fuente: INEI (2016). Producto Bruto Interno Trimestral. (p. 19)

La Figura n° 71, muestra los factores de transporte que intervinieron positivamente el crecimiento del PBI en el cuarto trimestre del 2015.

La inflación acumulada en los últimos doce meses pasó de 4,40 por ciento en diciembre de 2015 a 4,5 por ciento en febrero 2016, tasa inferior a la registrada en enero (4,6 por ciento). Los choques de oferta de alimentos se revirtieron parcialmente en el mes de febrero y también se registró una disminución de los precios de combustibles. Por su parte, la tasa anual de la inflación sin alimentos y energía (SAE) aumentó en febrero a 3,8 por ciento, luego de varios meses en tasas de alrededor de 3,5 por ciento, lo cual refleja principalmente el impacto del aumento del tipo de cambio sobre los precios al consumidor. (BCRP, 2016, p. 103)

INFLACIÓN (Variaciones porcentuales)								
	Peso	2012	2013	2014	2015	Ene.16	Feb.16	
							Mes	12 meses
IPC	100,0	2,65	2,86	3,22	4,40	0,37	0,17	4,47
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	1,91	2,97	2,51	3,49	-0,07	0,52	3,79
a. Bienes	21,7	1,60	2,62	2,43	3,57	0,16	0,43	3,56
b. Servicios	34,8	2,10	3,18	2,55	3,44	-0,20	0,58	3,93
2. Alimentos y energía	43,6	3,55	2,73	4,08	5,47	0,88	-0,22	5,28
a. Alimentos y bebidas	37,8	4,06	2,24	4,83	5,37	0,84	-0,06	4,75
b. Combustibles y electricidad	5,7	0,22	6,09	-0,85	6,20	1,19	-1,34	9,07
Combustibles	2,8	-1,48	5,95	-5,59	-6,33	-1,30	-2,65	1,08
Electricidad	2,9	2,19	6,23	4,37	18,71	3,15	-0,35	15,81

Figura n° 72: Niveles de Inflación del Perú en los últimos 3 años

Fuente: BCRP (2016). Reporte de Inflación. (p. 103)

La Figura n° 72, muestra resultado de inflación del 2015, con respecto a los 3 últimos años.

El BCRP (2016) expresó que: Las tasas del mercado de dinero fueron influenciadas por el incremento de 50 puntos básicos en la tasa de referencia del Banco Central entre diciembre de 2015 y febrero de 2016. La tasa interbancaria overnight se incrementó en 71 puntos básicos, la desviación respecto a la tasa de referencia se explica por las presiones de liquidez de las empresas bancarias. Las tasas activas subieron en la mayoría de segmentos, entre los cuales destaca el incremento de los créditos a las microempresas (36 puntos básicos). De otro lado, los segmentos de consumo y corporativo presentaron tasas de interés menores en 124 y 19 puntos básicos, respectivamente. (p. 83).

El mes de agosto del 2015 el dólar tuvo un alza la cual afectó a diversas empresas, produciendo deudas en dicho tipo de moneda causando la tasa de rentabilidad de dichas empresa. Las exportaciones en abril alcanzaron los US\$2,360 millones, mientras que las importaciones del mismo mes acumularon un valor de US\$3,007 millones, lo que ocasionó un déficit en la balanza comercial (exportaciones menos

importaciones) de US\$647 millones. La balanza comercial ha venido siendo positiva desde el 2008 hasta el 2013, año en el que la brecha de exportaciones e importaciones se acortó severamente. En el 2014 los resultados evidenciaron que la balanza comercial fue negativa, escenario que se repetiría en el 2015 y el 2016, según las proyecciones del último reporte de inflación del BCRP. (BCRP, 2016, p. 84)

Según, Latin American Consensus Ferocast (2015), concluye que: “El Perú está un muy buen estado económico, y esto es visto ante otros países las cuales ven al Perú como un buen lugar para invertir”



Figura n° 73: Resultados de PBI e Inflación en Sudamérica

Fuente: Latin American Consensus Ferocast (2015)

La Figura n° 73, muestra una gráfica comparativa de los resultado de PBI e inflación en los países de Sudamérica, reflejando la importancia económica en Perú

Oportunidad

- ✓ El incremento de importación permite a la empresas diseñar y distribuir más productos lo que genera la movilización o traslado desde los proveedores hasta los clientes
- ✓ El incremento de empresas e inversión a nivel nacional crea la necesidad de transportar diferentes productos todo el país utilizando el transporte de carga por carretera.
- ✓ La estabilidad de la inflación hace que aumente el poder adquisitivo de las familias lo cual permite fortalecer el comercio de artículos, permitiendo generar envíos para los consumidores
- ✓ El crecimiento de PBI supone que las actividades de consumo y empresariales se expandan en donde el transporte es muy necesario.

Amenazas

- El crecimiento de la crisis económica internacional cause una repercusión en la economía peruana general alza de precios de algunos productos.
- El incremento del dólar dificulta al acceso de financiamiento, lo cual no permite reducir la capacidad de crecimiento en un futuro.

5.3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

5.3.1.3.1 Social y Cultural

Análisis

En Perú, se está dando la tendencia por la tercerización de actividades secundarias en diferentes organizaciones, por ejemplo: la manera en que operan con respecto a la distribución, almacenamiento y transporte dentro de la cadena de suministros es actualmente con operadores logísticos u empresas de transporte de mercadería.

Las compras por internet han aumentado notoriamente lo que implica en diversos casos la necesidad tanto del vendedor con el cliente, el traslado del producto de una ciudad a otra, teniendo la necesidad de contar con empresas que brindan el servicio de transporte de artículos, Según cifras de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el comercio electrónico en el país alcanzó los S/. 5875 millones de soles el 2014, lo que representa un incremento del 180% frente al monto obtenido el 2013 (S/. 2102 millones). Se estima que la base de compradores de productos y servicios en portales virtuales llegaría a 3500 millones de peruanos en el 2015.

Por otro lado las personas que viven en la región La Libertad están creando pequeños negocios produciendo la necesidad de viajar a la capital del Perú para realizar la compra de sus mercaderías, las cuales por un tema de seguridad prefieren enviarlos por empresas de transporte de carga, ya que algunos de ellos comentan que no se sienten seguros al usar los buses de transporte interprovincial para trasladar sus mercaderías, pues en algunos casos informaron la pérdida y daño de la mercadería.

Oportunidad

- ✓ La tendencia a tercerizar el proceso de transporte y distribución de mercadería entre clientes y proveedores.
- ✓ El crecimiento del comercio electrónico lo que produce que se cree la necesidad de transportar el artículo.

Amenazas

- La delincuencia es algo que se está incrementando en la región y esto dificulta el crecimiento de la empresa.

5.3.1.3.2 Demográficas

Análisis

En el Perú según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), existe una población de 31 875 784 de habitantes, observando un crecimiento promedio anual de 0,93%

DEPARTAMENTOS	1995	2000	2005	2010	2015
Perú	23531701	25661690	27803947	29885340	31875784
COSTA					
Callao	681896	773701	868819	961996	1052286
Ica	597503	649332	701000	749422	793752
La Libertad	1341613	1465970	1591126	1710426	1822557
Lambayeque	988233	1093051	1199399	1302641	1400523
Lima	6797650	7475495	8137406	8771928	9365699
Moquegua	135419	147374	159381	170962	181978
Piura	1448474	1545771	1640442	1728510	1809013
Tacna	238653	277188	317308	357086	396174
Tumbes	168764	193840	220053	246211	272112
SIERRA					
Ancash	1014163	1067282	1117892	1162797	1201920
Apurímac	405734	425367	446577	469464	493964
Arequipa	981206	1072958	1167059	1257045	1341073
Ayacucho	517633	521155	527715	537256	548834
Cajamarca	1327075	1411942	1497046	1578145	1653391
Cusco	1090382	1158142	1227068	1294445	1359534
Huancavelica	410225	429645	450573	472177	494781
Huánuco	703401	776727	850981	925654	1000086
Junín	1119277	1190488	1260947	1326316	1386408
Pasco	242878	247872	254823	261429	267169
Puno	1129938	1199398	1270819	1338986	1403855
SELVA					
Amazonas	369105	406060	443622	481936	519973
Loreto	778693	880471	983607	1087581	1192180
Madre de Dios	71636	84383	97417	110618	123871
San Martín	619083	743668	874092	1007850	1143836
Ucayali	353067	424410	498775	574459	650815

Figura n° 74: Habitantes en el Perú - 2015

Fuente: INEI (2016)

La Figura n° 74, muestra la cantidad de habitantes que existen en el Perú, así como la división de estos en cada departamento.

Oportunidad

- ✓ El crecimiento poblacional, implica la necesidad por parte de la población de aumentar los niveles de compra.

5.3.1.3.3 Geográfico

Análisis

La situación geográfica constituye una oportunidad de en el servicio de transporte por carreteras, ya que el Perú cuenta con extenso territorio de 1'285,215.63 km², la cual tiene 24 departamento dividido en tres regiones que son costa, sierra y selva. Donde el acceso vial presta facilidades para el buen manejo y traslado de la mercancía, lo que previene posibles daños o deterioro del producto en lo que respecta a las carreteras del norte del país. Con respecto a las carreteras de la región sierra algunas de ellas se encuentran dañadas ya que por el clima no se permite conservar ocasionando una dificultad para el recorrido del vehículo. La red vial en el Perú está compuesta por más de 78.000 km de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace. La categorización de las carreteras corre a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC)

Oportunidad

- ✓ Buen estado de las principales carreteras del país para el traslado de mercadería.

Amenazas

- Daño tanto de carga como vehículo en carreteras deteriorada en el sector sierra del Perú

5.3.1.4. Fuerzas tecnológicas (T)

Análisis

La repercusión tecnología en la sociedad se va dando en una escala pequeña y esto se puede ver en lo nuevos servicios y productos, por ejemplo para el sector de transportes existen tecnologías de información y comunicación las cuales generan un valor para el cliente, en este caso el uso de GPS, ERP, permite que el cliente pueda visualizar el lugar donde se encuentra su mercadería, produciendo tranquilidad tanto en los clientes como en la empresa, al saber que puede rastrear el lugar donde se encuentra el vehículo. El uso de páginas web por parte de clientes es algo que se ha convertido en un aspecto cotidiano y esencial para ellos, así como los sistemas de información para medianas empresas que permiten que los procesos se desarrollen de manera eficiente.

Oportunidad

- ✓ La implementación de tecnología permitirá tener un mayor control de las actividades y empleados y brindara un mejor servicio para los clientes.
- ✓ Implementar SI open source que permita optimizar los procesos de acuerdo a la necesidades de la empresa

Amenazas

- Los altos costos que supone para acceder y mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológico
- La implementación de tecnología puede ocasionar problemas de seguridad informática.

5.3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Análisis

El tema del cuidado del medio ambiente hoy en día está tomando prioridad en la sociedad peruana, así como una enorme responsabilidad hacia el ambiente por medio de la reutilización de los recursos y reciclaje, dentro del negocio del transporte no se hace uso de la reutilización de servicios ya que por el tipo de servicio no lo amerita. Hoy en día existen combustibles que no general contaminación ambiental, así como vehículos ecológicos, pero también dentro de ello están las normas que cada empresa opta a favor del cuidado del medio ambiente, por ejemplo reciclajes de hojas y el cuidado de los choferes en la contaminación sonora. Actualmente en la región no está enfocando con mayor impacto pero es algo que a largo plazo será una actividad fundamental para cualquier tipo de organización.

Oportunidad

- ✓ Mejora de posicionamiento de la empresa al implementar actividades pequeñas de responsabilidad social no muy costosas.

Amenazas

- Implementación de reglas ambientales por parte de los entes regulatorios que implican numerosos requisitos para la actividad de transporte.
- Presencia de grupos sociales que dificulta las actividades de transporte a causa de la contaminación por el humo y sonido que genera el vehículo.

5.3.1.6. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Tabla n° 41: Análisis de factores Políticos

FACTORES POLITICOS	Calificación	Hecho/Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajos
	1 - 10	0 - 1		10 - 8	7 - 5	4 - 1
Estabilidad Política	7	0.5	3.5			X
Participación del Gobierno	6	0.5	3			X
Instituciones Gubernamentales	8	0.7	5.6		X	
Creación de Leyes	5	0.7	3.5			X
Regulación de Transportes	9	0.9	8.1	X		

Fuente: Elaboración propia - Análisis de las fuerzas políticas

La tabla n° 41, muestra los niveles de impacto de los factores políticos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos.

Tabla n° 42: Análisis de Factores Económicos

FACTORES ECONOMICOS	Calificación	Hecho/Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajos
	1 - 10	0 - 1		10 - 8	7 - 5	4 - 1
PBI	7	0.9	6.3		X	
Inflación	8	0.7	5.6		X	
Balanza Comercial	5	0.4	2			X
Impuestos	4	0.6	2.4			X

Inversión	9	0.8	7.2	X		
Tasa de Interés	6	0.7	4.2		X	
Importaciones	9	0.8	7.2	X		
Política Laboral	4	0.4	1.6			X

Fuente: Elaboración propia - análisis de las fuerzas económicas

La tabla n° 42, muestra los niveles de impacto de los factores económicos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos.

Tabla n° 43: Análisis de factores Sociales

FACTORES SOCIAL	Calificación	Hecho/Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajos
	1 - 10	0 - 1		10 - 8	7 - 5	4 - 1
Cultura	6	0.5	3			X
Factor Tercerización	9	0.8	7.2	X		
Modernización	7	0.8	5.6		X	
Seguridad Ciudadana	8	0.5	4			X

Fuente: Elaboración propia - análisis de las fueras sociales

La tabla n° 43, muestra los niveles de impacto de los factores sociales para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos.

Tabla n° 44: Análisis de Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICO	Calificación	Hecho/Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajos
	1 - 10	0 - 1		10 - 8	7 - 5	4 - 1
Facilidad de acceso tec.	9	0.8	7.2	X		
Velocidad en el desarrollo Tec.	9	0.8	7.2	X		
Comunicaciones Eficientes	9	0.8	7.2	X		
Automatización de procesos	9	0.8	7.2	X		
Seguridad Informática	9	0.8	7.2	X		

Fuente: Elaboración propia - análisis de las fuerzas tecnológicas

La tabla n° 44, muestra los niveles de impacto de los factores tecnológicos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos.

Tabla n° 45: Análisis de Factores Demográficos

FACTORES DEMOGRAFICO	Calificación	Hecho/Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajos
	1 - 10	0 - 1		10 - 8	7 - 5	4 - 1
Crecimiento Población	6	0.6	3.6			X
Educación	4	0.5	2			X
Nivel de Empleado	4	0.5	2			X
Nivel de Pobreza	5	0.9	4.5		X	

Fuente: Elaboración propia - análisis de las fuerzas demográficas

La tabla n° 45, muestra los niveles de impacto de los factores demográficos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos.

Tabla n° 46: Análisis de Factores Geográficos

FACTORES GEOGRAFICO	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajos 4 - 1
Infraestructura de Transporte	8	0.7	5.6		X	
Corredores Viales	8	0.6	4.8		X	

Fuente: Elaboración propia - análisis de las fuerzas geográfica

La tabla n° 46, muestra los niveles de impacto de los factores geográficos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos

Tabla n° 47: Análisis de Factores Natural

FACTORES NATURAL	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajos 4 - 1
Grupos Ambientales	4	0.7	2.8			X
Normas Ambientales	4	0.7	2.8			X

Fuente: Elaboración propia - análisis de las fuerzas ecológicos

La tabla n° 47, muestra los niveles de impacto de los factores ecológicos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de ocurrencia de estos

Tabla n° 48: Matriz de Amenazas y Oportunidades del Medio

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticos									
Estabilidad Política		X							X
Participación del Gobierno		X							X
Instituciones Gubernamentales					X			X	
Creación de Leyes				X					X
Regulación de Transportes				X			X		
Económicos									
PBI			X						X
Inflación					X			X	
Balanza Comercial					X				X
Impuestos						X			X
Inversión		X					X		
Tasa de Interés			X					X	
Importaciones		X					X		
Política Laboral					X				X
Social									
Cultura			X						X
Factor Tercerización	X						X		
Modernización	X							X	
Seguridad Ciudadana					X				X
Tecnológico									
Facilidad de acceso tec.	X						X		
Velocidad en el desarrollo Tec.	X						X		
Comunicaciones Eficientes	X						X		
Automatización de procesos	X						X		
Seguridad Informática					X		X		
Demográfico									
Crecimiento Población			X						X
Educación			X						X
Nivel de Empleado			X						X
Nivel de Pobreza					X			x	
Geográfico									
Infraestructura de Transporte					X			X	
Corredores Viales					X			X	
Natural									
Grupos Ambientales						X			X
Normas Ambientales						X			X

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 48, muestra los niveles de impacto de los factores externos para Transportes Cargum Express S.R.L., detallando la calificación y grado de impacto de cada uno de ellos.

5.3.1.7. Resumen de análisis del macro entorno

Tabla n° 49: Resumen de análisis del macro entorno

RESUMEN DE ANALISIS DEL MACRO ENTORNO			
FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENZAS	
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran inversión en el sector de transportes y comunicación para el mejoramiento de la vías la cual beneficia a la industria de transporte pesado por carretera ✓ Preocupación por parte del estado en la reducción de impuesto con el objetivo de poder incrementar la inversión privada dentro del país. ✓ Facilidad por parte de los entes regulatorios para la creación de micros y medianas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de reformas y cambios constantes de algunas de ellas por parte de SUTRAN, dificultan incrementar vehículos de transporte de carga pesada, ya que actualmente son más de 100 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El incremento de importación permite a la empresas diseñar y distribuir más productos lo que genera la movilización o traslado desde los proveedores hasta los clientes ✓ El incremente de empresas e inversión a nivel nacional crea la necesidad de transportar diferentes productos todo el país utilizando el transporte de carga por carretera. ✓ La estabilidad de la inflación hace que aumente el poder adquisitivo de las familias lo cual permite fortalecer el comercio de artículos, permitiendo generar envíos para los consumidores ✓ El crecimiento de PBI supone que las actividades de consumo y empresariales se expandan en donde el transporte es muy necesario 		<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de la crisis económica internacional cause una repercusión en la economía peruana general alza de precios de algunos productos. - El incremento del dólar dificulta al acceso de financiamiento, lo cual no permite reducir la capacidad de crecimiento en un futuro

SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La tendencia a terciarizar el proceso de transporte y distribución de mercadería entre clientes y proveedores. ✓ El crecimiento del comercio electrónico lo que produce que se cree la necesidad de transportar el artículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La delincuencia es algo que se está incrementando en la región y esto dificulta el crecimiento de la empresa.
DEMOG	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El crecimiento poblacional, implica la necesidad por parte de la población de aumentar los niveles de compra. 	
GEOG	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen estado de las principales carreteras del país para el traslado de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Daño tanto de carga como vehículo en carreteras deteriorada en el sector sierra del Perú
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La implementación de tecnología permitirá tener un mayor control de las actividades ✓ Implementar SI open source que permita optimizar los procesos de acuerdo a la necesidades de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Los altos costos que supone para acceder y mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológico - La implementación de tecnología puede ocasionar problemas de seguridad informática.
ECOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de posicionamiento de la empresa al implementar actividades pequeñas de responsabilidad social no muy costosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de reglas ambientales por parte de los entes regulatorios que implican numerosos requisitos para la actividad de transporte. - Presencia de grupos sociales que dificulta las actividades de transporte a causa de la contaminación por el humo y sonido que genera el vehículo.

Fuente: Elaboración propia - análisis del macro entorno

La tabla n° 49, muestra el resumen del análisis realizado al macro entorno de Transportes Cargum Express S.R.L., expresado en oportunidades y amenazas.

5.3.2. Análisis del Micro Entorno

5.3.2.1. Análisis de mercado – Servicio de transportes de carga por carretera Análisis

El servicio de Transportes de carga por carreta en el Perú, ha tenido un crecimiento durante los últimos años, y esto se ve reflejado en el aumento de empresas que brindan este servicio, cuya cifra del 2015 fue de 95 469 empresas, es decir 5 484 más con respecto al 2014. Mostrando el gran nivel demanda.

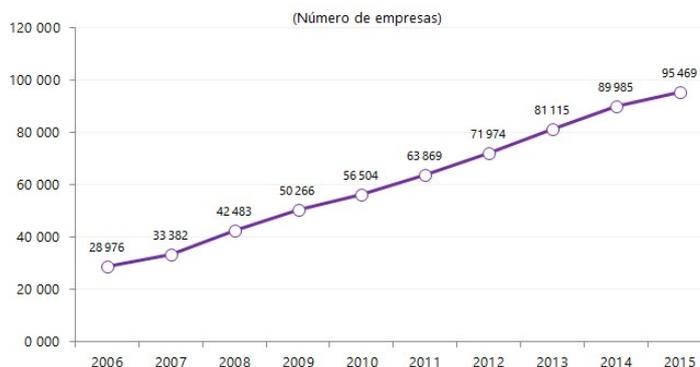


Figura n° 75: Numero de empresa de transporte a nivel nacional

Fuente: MTC - Dirección de transporte terrestre (2016)

La Figura n° 75, muestra la cantidad de empresa de transporte de carga por carretera en Perú

Actualmente la región La Libertad cuenta con 6244 empresas dedicadas al sector de transporte de carga por carretera,

DEPARTAMENTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	28 976	33 382	42 483	50 266	56 504	63 869	71 974	81 115	89 985	95 469
Amazonas	104	127	165	217	240	260	274	292	296	297
Ancash	11	91	290	383	461	584	673	730	807	844
Apurímac	69	157	289	468	556	583	622	677	794	861
Arequipa	2 478	2 914	3 866	4 679	5 372	5 872	6 698	7 466	8 188	8 574
Ayacucho	480	586	702	784	810	855	892	958	1 116	1 214
Cajamarca	545	600	761	932	1 099	1 271	1 589	1 774	1 947	2 122
Callao	0	0	0	0	0	0	781	-	-	-
Cusco	894	1 174	1 375	1 585	1 754	2 009	2 353	2 874	3 472	4 062
Huancavelica	0	0	0	0	0	0	12	3	9	10
Huánuco	219	269	426	548	712	842	966	1 091	1 243	1 395
Ica	862	1 009	1 228	1 388	1 464	1 703	1 896	2 093	2 257	2 313
Junín	1 722	2 007	2 531	2 933	3 242	3 414	3 622	3 755	3 912	3 974
La Libertad	2 902	3 268	4 018	4 539	4 936	5 373	5 871	6 099	6 296	6 244
Lambayeque	1 600	1 757	2 309	2 869	3 142	3 528	3 954	4 345	4 624	4 820
Lima	13 448	15 076	18 821	22 173	25 199	29 200	32 369	38 610	43 532	46 486
Loreto	0	0	0	0	0	0	32	7	7	6
Madre de Dios	94	264	437	591	639	664	682	730	801	799
Moquegua	155	185	199	227	254	275	307	352	408	436
Pasco	9	34	79	128	160	198	218	232	241	238
Piura	1 420	1 555	2 027	2 345	2 671	3 043	3 440	3 745	4 080	4 286
Puno	557	595	737	875	987	1 110	1 293	1 538	1 886	2 232
San Martín	283	360	491	599	649	707	788	853	981	1 086
Tacna	593	704	914	1 065	1 158	1 281	1 451	1 627	1 742	1 775
Tumbes	300	352	444	516	570	639	679	713	725	728
Ucayali	231	298	374	422	429	458	512	551	621	667

Figura n° 76: Descripción de empresa de transporte a nivel nacional

Fuente: MTC - Dirección de transporte terrestre (2016)

La Figura n° 76, muestra la cantidad de empresa de transporte de carga por carretera en Perú por departamentos.

La importancia de tercerizar las actividades de transporte han tomado una gran relevancia en el país viéndose reflejado en el incremento tanto de empresas como servicios solicitados. En la figura n° 78, se aprecia tráfico de carga que existe en el país, según el último reporte emitido por Empresas Administradoras de Puertos Públicos.

Tipo de operación	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	23 608 006	27 324 875	24 983 382	30 121 418	34 227 046	38 550 532	43 171 808
Importación	12 528 378	14 310 739	12 243 804	16 516 980	17 779 164	20 674 602	24 083 015
Exportación	8 558 367	10 717 166	10 092 331	10 249 059	11 584 854	13 076 912	14 265 159
Cabotaje	1 502 487	1 391 415	1 662 236	2 035 764	1 468 076	851 589	823 848
Cabotaje-descarga	-	-	-	-	-	479 558	-
Cabotaje-embarque	-	-	-	-	-	372,029	-
Transbordo	1 001 978	875 338	958 235	1 285 955	3 185 842	3 716 998	3 748 902
Tránsito descarga	45	4 037	1 009	-	653	719	117
Ingreso vía terrestre	-	-	211	-	-	-	-
Actividad pesquera u otros	16 750	26 180	25 556	33 661	208 457	229 713	250 767

Figura n° 77: Tráfico de carga según tipo de operaciones

Fuente: Empresas Administradoras de puertos públicos (2014)

La Figura n° 77, muestra la cantidad de carga realizada en el 2014 según el tipo de operaciones.

Para analizar la demanda del transporte de carga según los tipos (terrestre, acuático, aéreo, conexos) se muestra un gráfico estadístico según el último reporte del INB.

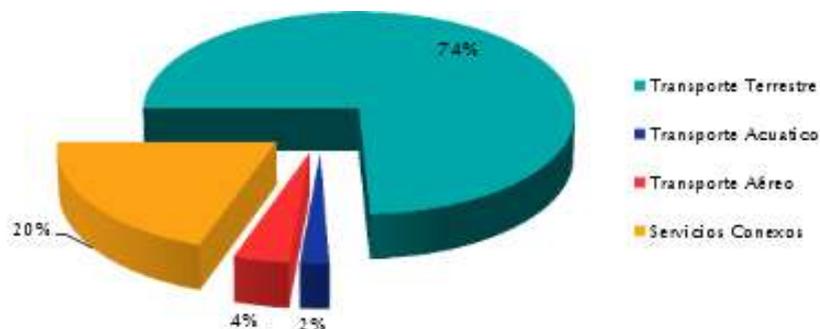


Figura n° 78: Estructura Porcentual del Sector Transporte

Fuente: INB - Dirección de Cuentas Nacionales (2014)

La Figura n° 78, muestra la segmentación de servicio de transporte por su tipo.

Oportunidad

- ✓ Importancia por parte de las empresas y personas sobre la elección del transporte de carga por carretera (Terrestre).
- ✓ Incremento de toneladas de transporte en los servicios de transbordo e importaciones dentro del país.

Amenazas

- Incremento de competidores del sector de transporte de carga por carretera.
- Incremento de servicios sustitutos y/o informales de traslados de carga en general

5.3.2.2. Análisis de la oferta de Transporte de Carga

Análisis

El servicio de Transportes de carga por carreta en el Perú, ha tenido un crecimiento durante los últimos años, y esto se ve reflejado en el aumento de empresas que brindan este servicio, cuya cifra en el 2015 fue de 95 469 empresas, es decir 5 484 más con respecto al 2014. Mostrando el gran nivel demanda.

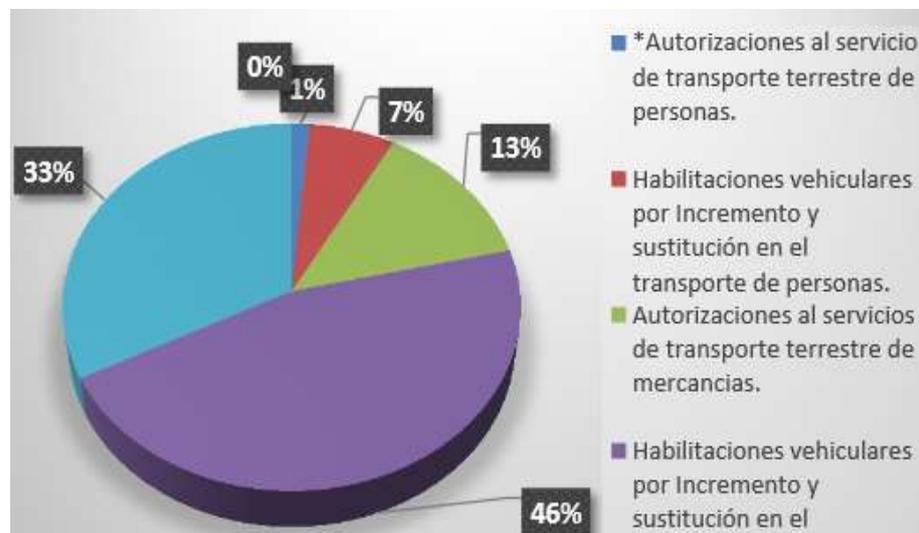


Figura n° 79: Transporte Terrestre 2014

Fuente: Gerencia de Transportes y Comunicación de la Región La Libertad

La Figura n° 79, muestra el porcentaje de actividad de transporte

Oportunidad

- ✓ Nacimiento de nuevas plataformas como TransCarga la cual se puede realiza acciones de sociedad con TransCarga para captar más cliente.

- ✓ Analizar sus debilidades de competencia y contrarrestarlas con las fortalezas de la empresa.

Amenazas

- Incremento elevado de la oferta.
- Incremento de diferentes tipos de servicios (destinos, formas de pago, etc.) por parte de los competidores.

5.3.2.3. Análisis de la competencia

Análisis

En este punto se analizará los principales competidores de Transportes Cargum Express S.R.L.

Tabla n° 50: COMPETIDORES DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS

LISTA DE PRINCIPALES COMPETIDORES DE TRUJILLO	
N°	TRANSPORTISTAS
01	MamboCarga
02	Linea
03	Cromotex
04	Transportes Grau
05	Chachan
06	Trujillo Service
07	Transporte Reyes
08	Servi Cargo
09	Entrafesa
10	Ormeño
11	Casmeño
12	Shalon

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la empresa

La tabla n° 50, muestra los competidores directos de Transportes Cargum Express S.R.L.

MamboCarga, es una empresa que presta el servicio de Transporte de Carga en Lima y desde Lima a todas las provincias del Perú, incluyendo domingos y feriados. Las cuales tienen las siguientes características:

Mision

“Transportar la carga de cada uno de nuestros clientes en óptimas condiciones”

Vision

“Ser una empresa líder en Transporte de Carga con seguridad y responsabilidad”

Servicios

- Transporte de Carga Pesada
- Transporte de Carga Liviana
- Mudanzas



Figura n° 80: Logo de ManboCarga

Fuente: ManboCarga

La Figura n° 80, muestra el logo de la empresa ManmboCarga

Línea, Transportes Línea brinda traslados de encomiendas de todas sus agencias y hacia todas ellas. Para el rubro de Mudanzas y Carga Pesada cubren todo el territorio nacional. Las cuales tienen las siguientes características:

Vision

“Operar nuestras rutas con responsabilidad e integridad, buscando la excelencia dentro de un marco de respeto y equidad en todo nuestros actos para maximizar el valor le damos a nuestros clientes, accionistas, empleados, comunidad y proveedores”

Mision

“Donde vamos el mejor”

Servicios

- Transporte de Carga Pesada
- Transporte de Carga Liviana



Figura n° 81: Logo de Transportes Línea

Fuente: Transportes Línea

La Figura n° 81, muestra el logo de la empresa Transportes Línea

Cromotex, Su sólida trayectoria demuestra su confiabilidad y su orientación a ofrecer un servicio de calidad total a sus clientes, así como su preocupación por la constante innovación y el uso de tecnología de punta que garantiza la seguridad y comodidad durante todo el viaje. Las cuales tienen las siguientes características:

Servicios

- Transporte de Carga Pesada
- Transporte de Carga Liviana
- Mudanzas



Figura n° 82: Logo de Cromotex

Fuente: Cromotex

La Figura n° 82, muestra el logo de la empresa Cromotex

Transportes Grau una con experiencia de más de 25 años desarrollan soluciones al transporte y distribución, esta experiencia la transmiten a través de sus colaboradores de la mano de una importante flota vehicular monitoreados desde su centro de control. La cual cuenta con las siguientes características:

Vision

“Ser una organización de servicios de transporte, consolidación y distribución de clase mundial.”

Mision

“Brindar soluciones en el servicio de transporte, almacenaje y distribución de carga. Generar una relación de confianza e integración con nuestros cliente”

Servicios

- Transporte de Carga Pesada
- Transporte de Carga Liviana
- Mudanza
- Almacenamiento
- Carga Refrigerada

Shalom, empresa de trasportes y distribución especializados en envíos urgentes con presencia a nivel nacional, con más de 26 agencias en todo el País.

Servicios

- Transporte de Carga Pesada
- Transporte de Carga Liviana
- Mudanza
- Retornos en Cargo
- Distribución Especial
- Seguro de Carga
- Seguimientos de envíos



Figura n° 83: Logo de SHALOM

Fuente: SAHLOM

La Figura n° 83, muestra el logo de la empresa SHALOM

Oportunidad

- ✓ Alianzas estrategia para poder cubrir cupos de demanda.
- ✓ Debilidades de factores críticos de éxito de competencia.

Amenazas

- Empresas con amplia experiencia en transporte de mercadería por carretera.
- Empresas de transporte pesado que operan en el mismo entorno geográfico

5.3.2.4. Análisis de proveedores

Análisis

En este punto se analizará los principales proveedores de Transportes Cargum Express S.R.L.

Tabla n° 51: PROVEEDORES DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS

LISTA DE PROVEEDOR	
N°	TRANSPORTISTAS
01	Imprenta Brishir
02	Izusu
03	Llantas América
04	Repsol
05	Kiva

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la empresa

La tabla n° 51, muestra los proveedores de Transportes Cargum Express S.R.L.

Imprenta Brishir, encargada de abastecer los comprobantes de pagos, guía de remisión, folders, papel membretado y todo lo que se refiere a la publicidad.

Izusu, encargado de abastecer en los repuestos de vehículos, mantenimiento de vehículos de manera preventiva

Llantas américa, encargado de abastecer neumáticas para los diferentes carros de la empresa.

Repsol, encargado de abastecer combustible a los diferentes vehículos de la empresa de manera permanente lo que permite su correcto funcionamiento.

Kiva, encargada de administrar la parte tecnológica es decir hardware y software con el objetivo de mejorar las actividades de la empresa. Así mismo la encargada de suministrar dispositivos informáticos.

Oportunidad

- ✓ El gran número de proveedores de este tipo de servicios permite tener un nivel bajo de negociación a favor de ello.

Amenazas

- Los proveedores no den prioridad a las necesidades de la empresa por prestar servicios a otros clientes
- Los proveedores no respetar las normas de seguridad en general.

5.3.2.5. Análisis de la demanda de Transportes Cargum Express S.R.L.

Análisis

La demanda del servicio de transporte de carga se ha incrementado notoriamente pues existe la necesidad entre proveedor y clientes de transportar los productos, así como la tendencia por parte de las empresas de tercerizar sus actividades de transporte. Con lo que respecta en la región La Libertad, el transporte es un servicio importante pues la mayoría de empresas son productoras de calzado, ropa, etc. y que se necesitan transportarse a la capital.

Sector	Estado del contribuyente			
	Activos			No activos
	Total activos	Con negocio, otros contribuyentes	Sin negocio	(Suspensión, baja, etc.)
Total	211 305	71 172	140 133	132 381
Manufactura	8 034	7 409	625	12 817
No Manufactura	203 271	63 763	139 508	119 564

Figura n° 84: Número de Empresas en La Libertad

Fuente: Gobierno regional de La Libertad

La Figura n° 84, muestra las empresas de la región La Libertad

Dentro de este mismo análisis podemos señalar la demanda del comercio electrónico, la cual sería una gran oportunidad para atacar aquel nicho de mercado en el que nace la necesidad de transportar los productos de un lugar a otro.

Oportunidad

- ✓ El incremento de empresas de diversos tamaños dentro de la región
- ✓ El nacimiento de nuevas necesidades de Transporte de artículos

Amenazas

- Que las empresas opten por adquirir vehículos de transportes propios
- Que las empresas opten por adquirir otro tipo de servicio de carga

5.3.2.6. Análisis de precios de la competencia

Análisis

Para la realización de este análisis se desarrolló la consulta de los precios de algunos envíos, pues se debe tener en cuenta que para determinar el precio de un envío se depende de algunos factores.

Tabla 52: Análisis de Precios de ruta Trujillo - Lima

ANALISIS DE PRECIOS				
N°	TRANSPORTISTAS	Ruta	Peso 1 KG	Volumen 1 KG
01	Transportes Grau	Trujillo - Lima	10.00	12.00
02	Chachan	Trujillo - Lima	09.50	12.00
03	Transporte Reyes	Trujillo - Lima	10.00	13.00
04	Casmeño	Trujillo - Lima	9.30	11.00
05	Shalon	Trujillo - Lima	11.00	14.00

Fuente: Análisis de Competencias

La tabla n° 52, muestra las tarifas de la ruta Trujillo - Lima de los competidores

Tabla 53: Análisis de Precios de ruta Trujillo - Pacasmayo

ANALISIS DE PRECIOS				
N°	TRANSPORTISTAS	Ruta (Trujillo)	Peso 1 KG	Volumen 1 KG
01	Transportes Grau	- Pacasmayo	5.00	6
02	Chachan	- Pacasmayo	4.30	6
03	Transporte Reyes	- Pacasmayo	-	-
04	Casmeño	- Pacasmayo	5.00	6.80
05	Shalon	- Pacasmayo	-	-

Fuente: Análisis de Competencias

La tabla n° 53, muestra las tarifas de la ruta Trujillo - Pacasmayo de los competidores

Tabla 54: Análisis de Precios de ruta Trujillo - Guadalupe

ANALISIS DE PRECIOS				
N°	TRANSPORTISTAS	Ruta (Trujillo)	Peso 1 KG	Volumen 1 KG
01	Transportes Grau	- Guadalupe	5.50	6.00
02	Chachan	- Guadalupe	5.00	6.20

03	Transporte Reyes	- Guadalupe	5.70	6.00
04	Casmeño	- Guadalupe	5.00	6.80
05	Shalon	- Guadalupe	5.80	7.00

Fuente: Análisis de Competencias

La tabla n° 54, muestra las tarifas de la ruta Trujillo - Guadalupe de los competidores

Oportunidad

- ✓ Precios casi elevados por parte de algunas empresas que cuenta con más servicios

Amenazas

- Rebaja excesiva por parte de los competidores con el objetivo de establecer estrategias de penetración o captación.

5.3.2.7. Análisis del perfil del consumidor

Análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes, determino que hay una influencia de ciertos factores para la selección del servicio de transporte los cuales son:

- Los clientes prefieren a la empresa que tengan vehículos que sean modelos del 2010 – 2015.
- Los clientes que prefieren camiones con tres ejes son el 78% y luego el resto prefiere con dos ejes.
- Los clientes prefieren en su totalidad a la empresas de transporte de carga que ofrezcan un seguro completo de la mercadería.
- Los clientes prefieren en su totalidad a las empresas cuyos vehículos cuenten con rastreo satelital.
- Los clientes que prefieren que realicen sus actividades de manera tecnológica son un 97%, el resto no le toma importancia a ese servicio.
- Los clientes prefieren a las empresas de transporte que llevan sus propios cargadores para trasladar la mercadería.
- En un 83% las empresas prefieren realizar pagos a créditos, los otros prefieren al contado o al final.
- Los clientes en un 89% prefieren adquirir los servicios por internet en los cuales se realice operaciones interbancarias y no tener la necesidad de ir al punto de venta.

Oportunidad

- ✓ Clientes con requerimientos adaptables a las empresas, como por ejemplo es uso de vehículos modernos que tengan GPS y lleven cargadores.
- ✓ Uso de SI para la satisfacción de clientes en la atención del servicio.
- ✓ Uso de página web para la realización de operaciones con los clientes (pagos y rastreo de mercadería)

Amenazas

- Requerimientos de clientes casi inalcanzables para la empresa por falta de recursos económicos
- Incremento excesivo de requerimientos

5.3.2.8. Resumen del Análisis del Micro Entorno

Tabla 55: Resumen del análisis del micro entorno

RESUMEN DE ANALISIS DEL MICRO ENTORNO		
FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENZAS
TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia por parte de las empresas y personas sobre la elección del transporte de carga por carretera (Terrestre). ✓ Incremento de toneladas de transporte en los servicios de transbordo e importaciones dentro del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento alto de competidores del sector de transporte de carga por carretera. - Incremento de servicios sustitutos y/o informales de traslados de carga en general
OFERTA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacimiento de nuevas plataformas como TransCarga la cual se puede realizar acciones de sociedad con TransCarga para captar más cliente. ✓ Analizar sus debilidades de competencia y contrarrestarlas con las fortalezas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento elevado de la oferta. - Incremento de diferentes tipos de servicios (destinos, formas de pago, etc.) por parte de los competidores.

COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estrategia para poder cubrir cupos de demanda. ✓ Debilidades de factores críticos de éxito de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas con amplia experiencia en transportes de carga por carretera - Empresas de transporte pesado que operan en el mismo entorno geográfico
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gran número de proveedores de este tipo de servicios permite tener un nivel bajo de negociación a favor de ello. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores no den prioridad a las necesidades de la empresa por prestar servicios a otros clientes - Los proveedores no respetan las normas de seguridad en general.
DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El incremento de empresas de diversos tamaños dentro de la región ✓ El nacimiento de nuevas necesidades de Transporte de artículos 	<ul style="list-style-type: none"> - Que las empresas opten por adquirir vehículos de transportes propios - Que las empresas opten por adquirir otro tipo de servicio de carga
PRECIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios casi elevados por parte de algunas empresas que cuenta con más servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rebaja excesiva por parte de los competidores con el objetivo de establecer estrategias de penetración o captación.
CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes con requerimientos adaptables a las empresas, como por ejemplo es uso de vehículos modernos que tengan GPS y lleven cargadores. ✓ Uso de SI para la satisfacción de clientes en la atención del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de clientes un casi inalcanzables para la empresa por falta de recursos económicos - Incremente excesivo de requerimientos -

Fuente: Elaboración propia - análisis del macro entorno

La tabla n° 54, muestra el resumen del análisis realizado al micro entorno de Transportes Cargum Express S.R.L., expresado en oportunidades y amenazas.

5.3.3. Análisis del de la estructura del sector

Análisis

La oferta es la cantidad de bien o servicio que el vendedor pone a la venta, como se expresó en el punto anterior la oferta de este servicio ha incrementado notablemente en los últimos años esto se debió al crecimiento de empresas tanto dentro del país como de la

región La Libertad. Existen empresas que ofrecen sus servicios de transporte en sitios web como TRANSCARGA y lo hacen de manera gratuita.

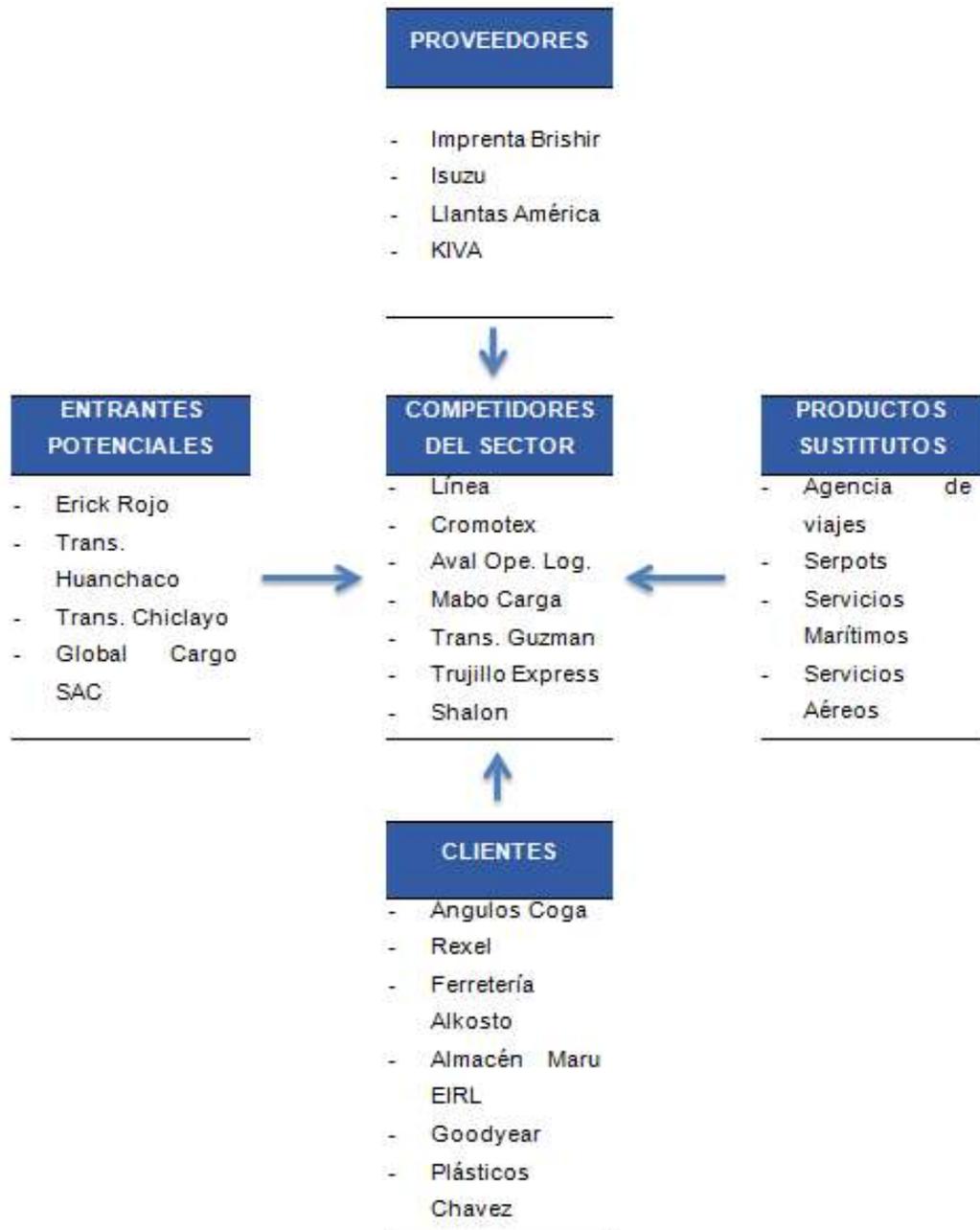


Figura n° 85: Especificación de las Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia – Análisis de la empresa

La Figura n° 85, muestra los eslabones pertenecientes a las cinco fuerzas de Porter.

5.3.3.1. Ingreso potencial de nuevos competidores

Tabla n° 56: Matriz de Barrera de Entrada

BARRERA DE ENTRADA		Atractivo del Sector										
		Muy poco atractivo		Poco atractivo		Neutral		Atractivo		Muy atractivo		
Desventaja coste/ aprendizaje/ experiencia	Baja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta
Diferenciación	Baja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta
Requisitos de capital	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta
Acceso a canal de distribución	Amplio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Restrिंग.
Normativa legal y reglamentación	Baja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta
Resistencia al cambio	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alto
BARRERA DE ENTRADA	BAJO	8,83										ALTO

Fuente: Elaboración propia - análisis de la empresa de Estudio

La tabla n° 56, muestra el análisis de la barrera de entrada de las fuerzas de porter, refiriéndose de los nuevos competidores que pueden entrar en el sector y entorno donde se encuentra Transportes Cargum Express, según refiere los resultados de la matriz, enfocan que es un mercado atractivo pues para entrar al rubro de transporte, las empresas tienen que contar con experiencia en el manejo de mercadería, así mismo es aspecto de la diferenciación es muy importante y eso solo se obtiene con la con experiencia, también el análisis refleja la necesidad de una inversión grande, pues se tiene que adquirir unidades vehiculares grandes y contar con oficinas en diversos puntos del país, también es muy importante que se cumplir con todos los papeles exigidos por el ministerio de la producción y de transportes. Se recomienda a la empresa reforzar las estrategias promocionales y de marketing con el objetivo de contrarrestar futuros competidores, además de encontrar socios para la inversión.

5.3.3.2. Poder de negociación de los clientes

Tabla n° 57: Matriz Poder de los Compradores

PODER DE LOS COMPRADORES		Atractivo del Sector										
		Muy poco atractivo		Poco atractivo		Neutral		Atractivo		Muy atractivo		
Concentración de las ventas	Mayor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poco
Diferenciación	Alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pequeña
Coste de cambio de proveedor	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alto
Rentabilidad del comprador	Baja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta
Amenaza de integración hacia atrás	Elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Baja
Calidad del producto y dependencia del sector	Alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Baja
Información que posee el comprador	Mucha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poca
PODER DE LOS COMPRADORES	ALTO							7,2				BAJO

Fuente: Elaboración propia - análisis de la empresa de Estudio

La tabla n° 57, muestra el análisis de poder de los compradores de las fuerzas de porter, donde el sector de transporte de carga es muy atractivo para la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L., donde para los compradores es muy difícil cambiar de transportistas de manera rápida ya que los costos varían de manera elevada, la mayoría de los clientes son ferreterías y cada una de ella tienen rentabilidad muy altas, normalmente ellos desean estar informado de los servicios que se ofrecen en este rubro.

5.3.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Tabla n° 58: Matriz de Poder de los Proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES		Atractivo del Sector										
		Muy poco atractivo		Poco atractivo		Neutral		Atractivo		Muy atractivo		
Número y grado de concentración	Poco	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muchos
Productos sustitutos	Poco	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muchos
Importancia del producto para el comprador	Alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Baja
Cambio de costes para el comprador	Alto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajo
Amenaza real de integración hacia adelante	Elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poca
Disponibilidad de cambio	Grande	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pequeña
Rentabilidad del proveedor	Alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Baja
PODER DE LOS PROVEEDORES	ALTO								7,4			BAJO

Fuente: Elaboración propia - análisis de la empresa de Estudio

La tabla n° 58, muestra el análisis del poder de los proveedores de las fuerzas de Porter, donde es muy atractivo de acuerdo al resultado de la matriz del poder de los compradores de Transportes Cargum Express S.R.L., solo necesita proveedores para los repuestos de vehículos de carga pesada, pero el número de proveedores de este tipo es muy diverso en la ciudad de Trujillo, así como sus productos ya que cada día el sector automotriz innova, los costos no son muy elevados por cambiar de proveedores.

5.3.3.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Tabla n° 59: Matriz de Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS		Atractivo del Sector										
		Muy poco atractivo		Poco atractivo		Neutral		Atractivo		Muy atractivo		
Disponibilidad actual y futuro sustitutos	Grande	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pequeño
Rentabilidad de productores sustitutos	Elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Baja
Agresividad de productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajo
Relación Valor/Precio sustitutos	Alto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajo
Costo de cambio para el usuario	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alto
PRODUCTOS SUSTITUTOS	ELEVADA								7,2	BAJA		

Fuente: Elaboración propia - análisis de la empresa de Estudio

La tabla n° 59, muestra el análisis de productos sustitutos de las fuerzas de porter, cuyo resultados refleja que es atractivo el negocio para la empresa, pues este rubro normalmente es difícil que se encuentre sustitutos, solo algunas empresas de transporte de viajes, marítima y aérea podrían ofrecer estos servicios, pero la diferencia radica en el precio que es un aspecto importante para los clientes. La disponibilidad de aquellos servicios es baja, estos no pueden igualar a los servicios de transporte de carga pesada normal, así mismo es muy importante que tenga una gran rentabilidad para la adquisición de vehículos, con respecto a su agresividad no son tan fuertes ya que su target está enfocado.

5.3.3.5. Rivalidad entre competidores

Tabla n° 60: Matriz de Rivalidad entre Competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		Atractivo del Sector											
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo							
Número de competidores	Mayor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Menor	
Crecimiento del sector	Lento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mayor	
Tamaño	Elevados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajos	
Costo de almacenamiento	Altos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajos	
Diferenciación	Baja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta	
Competidores diversos	Mayor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Menor	
Interés estratégico	Mayor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajos	
Proveedores potenciales	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alto	
Servicio seguro y efectivo	Alto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajo	
Precio competitivo	Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bueno	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ELEVADA						5,6						BAJA

Fuente: Elaboración propia - análisis de la empresa de Estudio

La tabla n° 60, muestra el análisis de la rivalidad entre competidores de las fuerzas de porter, lo cual refleja que no es muy atractivo este sector, pues hay un gran número empresas en la ciudad de Trujillo, que se dedican a este rubro, pero se debe tener en cuenta que alguno de ellos no ofrecen un servicio adecuado ya que no tienen experiencia o el personal adecuado o la cantidad de capacidad de transporte adecuado, es decir son empresas pequeñas y no cuentan con interés estratégico que les permita diferenciarse.

5.3.3.6. Resumen de la cinco fuerzas de Porter

Tabla n° 61: Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

MATRIZ DE PORTER		Atractivo del Sector										
		Muy poco atractivo		Poco atractivo		Neutral		Atractivo		Muy atractivo		
Poder de compradores	Mayor	1	2	3	4	5	6	7,2	8	9	10	Menor
Productos Sustitutos	Lento	1	2	3	4	5	6	7,2	8	9	10	Mayor
Poder de los proveedores	Elevados	1	2	3	4	5	6	7,4	8	9	10	Bajos
Barrera de entrada	Altos	1	2	3	4	5	6	7	8,83	9	10	Bajos
Rivalidad entre competidores	ALTO	1	2	3	4	5,6	6	7	8	9	10	ALTO
MATRIZ DE PORTER	POCO							7,1				ALTO

Fuente: Elaboración propia - análisis de la empresa de Estudio

La tabla n° 61, muestra el resultado de manera general de la matriz de porter, en la cual se observa que la empresa se encuentra en un mercado atractivo, pues el poder de los compradores no es muy alto por el simple hecho que es muy difícil cambiar de proveedor, asimismo no hay una gran presencia de productos sustitutos del sector, de la misma manera el poder de los proveedores no es alto ya que existe una cantidad variada de ellos ya sea para repuestos de vehículos como combustible; las barreras de entrada no son tal altas pues se necesita una cierta cantidad de dinero moderada para crear empresas de transporte de mercadería y con respecto a los competidores son muy elevados pero alguno de ellos no ofrecen un servicio de calidad que garanticen su mercadería de los clientes. Se recomienda a la empresa realizar una organización de su planificación estratégica, así como mejorar el sistema de gestión de atención al cliente, implementar servicios promocionales y de comunicación.

5.3.4. Matriz de perfil Competitivo (MPC)

Tabla n° 62: Matriz PC de Transportes Cargum Express S.R.L.

FACTORES CLAVE DE EXITO	MATRIZ PC DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.											
	SHALON			GRAU			REYES			CARGUM EXPRESS		
	PESO	VALOR	PONDERACION	PESO	VALOR	PONDERACION	PESO	VALOR	PONDERACION	PESO	VALOR	PONDERACION
1. Gestión Empresarial	0.05	3	0.15	0.05	2	0.10	0.01	2	0.02	0.03	1	0.03
2. Usos de alta tecnología	0.10	4	0.40	0.01	1	0.01	0.05	3	0.15	0.01	1	0.01
3. Participación de mercado	0.10	3	0.30	0.08	3	0.24	0.20	4	0.80	0.08	3	0.24
4. Capacidad de flota	0.06	4	0.24	0.16	3	0.48	0.20	3	0.60	0.08	3	0.24
5. Ubicación de almacén	0.04	2	0.08	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.08	3	0.24
6. Calidad de servicio al cliente	0.10	3	0.30	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.10	2	0.20
7. Medios de comunicación con los clientes	0.02	2	0.04	0.01	1	0.01	0.02	1	0.02	0.01	1	0.01
8. Competitividad de precios	0.08	1	0.08	0.08	3	0.24	0.02	2	0.04	0.17	4	0.68
9. Imagen corporativa	0.02	2	0.04	0.05	1	0.05	0.05	2	0.10	0.08	2	0.16
10. Canales de ventas	0.02	1	0.02	0.01	1	0.01	0.03	2	0.06	0.02	1	0.02
11. Inversión publicitaria	0.01	3	0.3	0.05	2	0.10	0.03	1	0.03	0.02	2	0.04
12. Seguro de viajes	0.10	2	0.20	0.01	2	0.02	0.05	2	0.10	0.02	2	0.04
13. Rastreo Satelital	0.10	4	0.40	0.08	2	0.16	0.05	4	0.20	0.02	2	0.04
14. Pago a créditos	0.05	2	0.10	0.14	3	0.42	0.05	3	0.15	0.10	3	0.30
15. Puntualidad de entrega	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.07	3	0.21	0.10	2	0.20
16. Cuidado de mercadería	0.05	3	0.15	0.02	1	0.02	0.02	3	0.06	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		2.83	1.00		2.46	1.00		2.84	1.00		2.61

Fuente: Elaboración propia - Análisis externo de la empresa

La tabla n° 62, muestra la comparación de los factores críticos de éxito de Transportes Cargum Express S.R.L., con los competidores más cercanos, en el cual se observa que Transporte Reyes tiene más fortalezas resaltadas para el entorno competitivo, seguido de Transportes Shalom. Cabe mencionar que los resultados no expresan porcentajes sobre la calificación entre ellas. La matriz cuenta con 16 factores clave de éxito, siendo un número adecuado, el sector de estudio es muy competitivo, es por ello que los resultados no muestran demasiada diferencia, con respecto a la empresa de estudio se puede apreciar que tiene una debilidad con la gestión empresarial así como el uso de tecnología. Se deben desarrollar estrategias para confrontar las debilidades, tanto menores como mayores.

5.3.5. Resumen general del análisis externo

Tabla n° 63: Resumen general del análisis externo

RESUMEN DE ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	
✓	Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas
✓	El incremento de importación de productos
✓	Incremento de empresas con necesidad de transportar productos.
✓	Tercerización del proceso de transporte y distribución
✓	Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio
✓	Existencias de Sistemas de Información open source
✓	Implementación de actividades responsabilidad social
✓	Asociación con otras empresa
✓	Zonas no cubiertas por los competidores
✓	Debilidades de factores críticos de éxito de competencia.
✓	Uso de tecnología para vehículos
AMENAZAS	
-	Aumento y cambios de reformas por SUTRAN
-	Crisis económica internacional
-	Incremento de delincuencia por carretera
-	Carreteras deterioradas
-	Incremento de competidores
-	Proveedores incumplidores
-	Escasez y/o alza de combustible
-	Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.
-	Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores
-	Incremento de costos para la adquisición de TI
-	Escases de repuestos de transporte
-	Servicios sustitutos

Fuente: Elaboración propia - Análisis externo de la empresa

La tabla n° 63, muestra el resumen del análisis general de los factores externos de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.3.6. Matriz EFE

Tabla n° 64: MATRIZ EFE

MATRIZ EFE				
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1.	Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas	0.02	4	0.08
2.	Incremento de importación de productos	0.08	2	0.16
3.	Incremento de empresas con necesidades de transportar de productos	0.05	2	0.1
4.	Tercerización del proceso de transporte y distribución	0.08	2	0.16
5.	Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio	0.1	1	0.1
6.	Existencias de Sistemas de Información open source	0.05	1	0.05
7.	Implementación de actividades de responsabilidad social	0.03	1	0.03
8.	Asociación con otras empresas	0.08	2	0.16
9.	Zonas no cubiertas por competidores	0.06	3	0.18
10.	Debilidad de factores críticos éxitos de competencia	0.05	2	0.1
11.	Uso de tecnología para vehículos	0.05	1	0.05
			TOTAL	1.17
AMENAZAS				
1.	Aumento y cambios de reformas por SUTRAN	0.05	4	0.2
2.	Crisis económica internacional	0.03	2	0.06
3.	Incremento de delincuencia por carretera	0.01	2	0.02
4.	Carreteras deterioradas	0.02	2	0.04
5.	Incremento de competidores	0.05	1	0.05
6.	Proveedores incumplidores	0.02	3	0.06
7.	Escasez y/o alza de combustible	0.03	2	0.06
8.	Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.	0.03	4	0.12
9.	Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores	0.05	2	0.1
10.	Incremento de costos para la adquisición de TI	0.02	3	0.06
11.	Escases de repuestos de transporte	0.02	3	0.06
12.	Servicios sustitutos	0.02	2	0.04
			TOTAL	0.87
TOTAL		1.00		2.04

Fuente: Elaboración propia - Análisis externo de la empresa

La tabla n° 64, muestra los resultado de la matriz EFE, la cual cuenta con 23 factores determinantes de éxito, 11 oportunidades y 12 amenazas. El valor de 2.04 indica una respuesta ligeramente por debajo del promedio (ya que el margen de brecha entre ellos es muy corto, debido a que el sector es muy competitivo), esto sucede porque la empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades ni neutralizar las amenazas. Los factores 5, 6, 7,11 deben ser evaluados con el objetivo de poder aprovecharlas, asimismo como las amenazas 5,12 de las cuales se deben neutralizar.

5.4. Desarrollo de objetivos de la Empresa

Transportes Cargum Express S.R.L., no contaba con misión, visión, valores y ventaja competitiva; que permita alinear la empresa a un modelo estratégico, por ello el equipo de investigación tuvo que elaborar los siguientes conceptos para la empresa:

5.4.1. Misión de la empresa

Brindar un servicio de calidad en el transporte de carga por carretera, de manera **oportuna y segura**, buscando satisfacer plenamente a nuestros clientes, permitiendo ser **socios estratégicos de** cada uno de ellos a través de alianzas estratégicas aportando competitividad en sus negocios, para ello actuamos de forma profesional, innovadora, eficiente; fortaleciendo la **integración social** y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

5.4.2. Visión de la empresa

Al año 2020 consolidarnos como la empresa referente en transportes de carga por carretera en la zona Norte del Perú, siendo **reconocidos** por ofrecer un servicio de **excelente calidad, oportuno y seguro**, cubriendo **las principales rutas del norte del país**.

5.4.3. Valores Corporativos de la Empresa

- **Calidad.-** Lograr la satisfacción total de un cliente con respecto a los servicios ofrecidos, lo que implica tener todos los procesos correctamente definidos, logrando una mejor calidad en servicio.
- **Cumplimiento.-** Los acuerdos realizados con los clientes, se cumplen en base a características como puntualidad, responsabilidad y seguridad con la mercadería encargada.
- **Amabilidad.-** El cliente es un actor fundamental para la empresa, pues este forma parte de las actividades de la organización, por consecuente el trato hacia ellos se da de manera amical, basado en la confianza y respeto.
- **Honestidad.-** En cada proceso se ejecutan actividades confidenciales, por ende la transparencia por parte de los trabajadores con los datos internos y externos, es una de las claves principales para el sostenimiento del negocio. Asimismo se respeta cada norma establecidas por los entes regulatorios públicos referidos al sector de transporte de carga.

- **Innovación.-** Ofrecer un servicio de calidad implica realizar cambios enfocados a la tecnología que se adapten a las necesidades de los clientes y de la empresa.
- **Sostenibilidad.-** Asumimos una responsabilidad social y ambiental en cada una de las actividades que se desarrolla dentro de la empresa, con el objetivo de contribuir al desarrollo del país.

5.4.4. Principios Corporativos de la Empresa

- **Satisfacción del cliente.-** El principal actor de una organización es el cliente, por ello cada actividad realizada dentro de la empresa, está orientada tanto a la satisfacción de sus necesidades como la superación sus expectativas.
- **Mejoramiento continuo.-** El mundo actualmente está en constante evolución, por ello la revisión la revisión constante de indicadores dentro de la empresa, permite realizar mejoras de manera oportuna y precisa.
- **Vanguardia tecnológica.-** Para brindar un servicio de calidad, se necesita contar con tecnología que permita optimizar las actividades de cada proceso, por ello este recurso será utilizado de manera habitual en la empresa.
- **Responsabilidad Social.-** La empresa está comprometida con el desarrollo social del país, por ello desarrollará actividades que generen una buena calidad de vida no solo de los colaboradores sino de la sociedad.

5.4.5. Core Business

“Servicio de transporte de carga pesada por carretera”

5.4.6. Propuesta de valor

“Servicio de transporte de carga por carretera de manera rápida, eficiente y segura”

5.4.7. Ventaja Competitiva

- **La diferenciación por especialización de procesos de transporte y distribución de carga por carretera.** La empresa solo se dedica al transporte de mercadería en general por carretera; siendo este la especialización de las personas que trabajan en la organización, lo que conlleva a ofrecer un servicio rápido y seguro.

- **Salidas interdiarias de vehículos de carga.** Permitiendo a la empresa, realizar las entregas de manera rápida y contante, ya que los clientes necesitan de su mercadería (productos, materia prima o maquinaria) para desarrollar sus actividades comerciales.

5.4.8. Necesidades del mercado

De acuerdo al análisis realizado y entrevistas con los clientes de la empresa, se determinó las siguientes necesidades del mercado en relación al sector de Transporte de Cargar en general:

- Empresa que brinde seguridad en los envíos
- Empresa que tenga un posicionamiento dentro del mercado
- Empresa que cuente con un seguro de devolución de mercadería.
- Empresa que brinde un servicio correcto de atención
- Empresa que ofrezca precios cómodos.
- Empresa que cuente con diversidad de rutas
- Empresa que se preocupe por el país
- Empresa que brinde información sobre la ubicación de la mercadería
- Empresa que cuente con tecnología para la ejecución de sus procesos

5.4.9. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

De acuerdo a la entrevista con el gerente general (Anexo n° 02), se obtuvo los intereses organizacionales de Transportes Cargum Express S.R.L.:

Tabla n° 65: MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES

MATRIZ DEL INTERES ORGANIZACIONAL			
INTERESES ORGANIZACIONALES	INTENSIDAD DEL INTERES		
	VITAL	IMPORTANTE	PERIFERICO
Obtener un posicionamiento en el norte del Perú en un periodo de 5 años a partir del 2016.	*Transportes Cargum Express SHALON Transportes Grau Transporte Reyes		
Incrementar una sucursal en la zona norte del Perú.		*Transportes Cargum Express	*SHALON Transportes Grau Transporte Reyes
Implementar una herramienta tecnológica que brinde soporte a los procesos de la empresa.	*SHALON	*Transportes Cargum Express Transporte Reyes	*Transportes Grau
Realizar alianzas estratégicas con los clientes potenciales permitiendo ser los únicos que transportes sus mercaderías.		*Transportes Cargum Express Transporte Reyes	*Transportes Grau
Mantener un personal capacitado que se capaz de solucionar problemas y tratar de manera correcta al cliente.	*Transportes Cargum Express SHALON Transporte Reyes	*Transportes Grau	
Implementar un web site para mostrar la información a los clientes de la mercadería.	*Transportes Cargum Express	*Transportes Grau Transporte Reyes	*SHALON
Ofrecer un servicio de calidad donde el cliente pueda convertirse en un embajador de la marca.	*Transportes Cargum Express SHALON Transportes Grau Transporte Reyes		

Fuente: Elaboración propia - entrevista con Gerente

La tabla n°65, muestra los intereses organizacionales de Transportes Cargum Express S.R.L., asimismo se realizó una comparación de estos con sus competidores de la empresa.

5.4.10. Objetivos estratégicos

De acuerdo al resultado de los análisis internos y externos, así como las reuniones con los directivos de la empresa, se determinó los siguientes objetivos estratégicos para Transportes Cargum Express S.R.L.

- Incrementar la participación en el mercado a un 60% en el norte del Perú dentro de los próximos 5 años
- Aumentar la rentabilidad en un régimen de 4% anual en los próximos 5 años.
- Aumentar las ventas en un régimen de 1.4% anual en los próximos 5 años.
- Mejorar los niveles de satisfacción de cliente, en no menos de 95% para el 2020.
- Aumentar 4 rutas de viaje en el norte del Perú, en los próximos 4 años,
- Implementar una arquitectura tecnológica que permita optimizar en un 90% las actividades de la empresa al finalizar el año 2020.
- Implementar un programa social para aportar a la sostenibilidad del país al finalizar el año 2019

5.4.11. Matriz del Area de resultados claves (ARC)

Según Fogg (1994), citado por D'Alessio (2008), expresa: "Que las organizaciones tienen de cuatro a seis áreas de resultados claves (ACR)" (p. 222). De acuerdo a los ARCs establecidos por Fogg (1994), se determinó que la ARC de Transportes Cargum Express es:

Tabla n° 66: MATRIZ DEL AREA DE RESULTADOS CLAVES

ARC MEDIDAS Y AOBJETIVO DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.		
ARC	Medidas	Objetivos
Posición Estratégica en el mercado	Purchase Funnel	1. Incrementar la participación en el mercado a un 60% en el norte del Perú dentro de los próximos 5 años
Rentabilidad	Margen neto de utilidad	2. Aumentar la rentabilidad en un régimen de 4% anual en los próximos 5 años.

Ventas	Incremento de venta	3. Aumentar las ventas en un régimen de 1.4% anual en los próximos 5 años.
Satisfacción del cliente	Calidad de servicio	4. Mejorar los niveles de satisfacción de cliente, en no menos de 95% para el 2020.
Penetración en el mercado	Posicionamiento de mercado	5. Aumentar 4 rutas de viaje en el norte del Perú, en los próximos 4 años.
Innovación	Estandarización de Procesos Sistemas de información Sistema GPS	6. Implementar una arquitectura tecnológica que permita optimizar en un 90% las actividades de la empresa al finalizar el año 2020.
Sostenibilidad	Programas Ambiental Programas Social	7. Implementar un programa social para aportar a la sostenibilidad del país al finalizar el año 2019

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 66, muestra las áreas de resulta clave para Transportes Cargum Express S.R.L., según los objetivos estratégicos; donde cada objetivo a largo plazo cuenta con su KPI, para respectiva medición.

5.5. Desarrollo del proceso estratégico

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

Tabla n° 67: MATRIZ FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
 <p>F1. La empresa cuenta con directorio empresarial F2. Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores F3. Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales. F4. Cuenta con herramientas de operaciones de transporte F5. Salidas Interdiarias de viajes F6. Rentabilidad económica positiva F7. Sostenibilidad para la realización de prestamos F8. Colaboradores comprometidos con la empresa F9. Buen clima laboral F10. Proveedores certificados F11. Presencia en los valles de la Región La Libertad F12. Flota de vehículos modernos</p>		<p>D1. Falta de un plan estratégico D2. No realizan planes de ruteo de viajes D3. No realizan informes de resultados periódico D4. No cuenta con manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad D5. No cuenta con un plan de marketing D6. No se tiene establecida una lista de precios D7. Falta de capacitaciones a empleados D8. Falta de control monetario D9. Procesos no definidos ni estandarizados D10. No cuentan con repuestos de herramientas D11. Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta. D12. No cuenta con un sistema de información D13. Existencias de silos en la empresa D14. No cuenta con un sistema GPS D15. Falta de una arquitectura tecnológica. D16. No realiza actividades en beneficio de la sociedad</p>	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO. Explote	
<p>O1. Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas O2. Incremento de importación de productos O3. Incremento de empresas con necesidades de transportar de productos O4. Tercerización del proceso de transporte y distribución O5. Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio O6. Existencias de Sistemas de Información open source O7. Implementación de actividades de responsabilidad social O8. Asociación con otras empresas O9. Zonas no cubiertas por competidores O10. Debilidad de los factores de críticos éxitos por parte de la competencia O11. Uso de tecnología para vehículos</p>		<p>1. Implementar un sistema de información open source como soporte a la implementación de una arquitectura empresarial (O5, O6, O11 - F6, F10). 2. Implementación de publicidad virtual resaltando las ventajas del servicio de transportes de carga pesada (O3, O4, O9 - F6, F7, F11). 3. Implementar un sistema de GPS para cada uno de los vehículos permitiendo dar seguridad y saber dónde está la mercadería (O5, O11 - F5, F7, F11). 4. Realizar una investigación de mercado para saber dónde se puede apertura sucursales (O1, O3, O9, O10 - F6, F7, F11). 5. Realizar estudios de benchmarking para contrarrestar a los competidores y obtener diferenciación (O4, O10 - F1, F11, F6). 6. Propiciar alianzas con empresas de transporte competitivas en lugares donde no se cuente con una sucursal. (O2, O3, O8 - F6, F12). 7. Desarrollar actividades sociales en los valles de la región (O1, O7, O8 - F6, F8, F11). 8. Establecer alianzas con proveedores para capacitar a los empleados (O5, O6 - F3, F10).</p>	
AMANEZAS		ESTRATEGIA DA. Evita	
<p>A1. Aumento y cambios de reformas por SUTRAN A2. Crisis económica internacional A3. Incremento de delincuencia por carretera A4. Carreteras deterioradas A5. Incremento de competidores A6. Proveedores incumplidores A7. Escasez y/o alza de combustible A8. Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de clientes. A9. Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de competidores A10. Incremento de costos para la adquisición de TI A11. Escases de repuestos de transporte A12. Servicios sustitutos</p>		<p>1. Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad (A5 - D16 - F6, F7, F11) 2. Desarrollar capacitaciones para los transportistas sobre las normas de transportes (A1, D7 - F6, F8) 3. Analizar los requerimientos de negocio para cumplir con la satisfacción de cada una de las necesidades permitiendo ofrecer un servicio de calidad (A5 A8 - D5, D9, D13 - A5 - F1, F3, F7, F8) 4. Repotenciar los dispositivos informáticos aprovechando los costos actuales de estos (A10, A11 - D10, D14, D15 - F6, F10, F12) 5. Constituir alianzas con empresas de transporte de mercadería en general con el objetivo de evitar vehículos vacíos (A5, A12 - D5 - F1, F5, F11, F10)</p>	
		ESTRATEGIA FA. Confronte	
		<p>1. Implementar un sistema GPS para los vehículos dando seguridad a los clientes. (A1, A3, A4, A5 - F5, F6, F11) 2. Ofrecer seguros de viajes para la mercadería (A3, A4, A5 - F5, F6, F11) 3. Realizar alianzas con proveedores y empresas de servicios de transporte de carga pesada (A7, A9, A11 - F1, F5, F6, F11) 4. Implementar un sistema de GLP que permita reducir el consumo de costos de combustibles. (A7, A11 - F5, F6, F7) 5. Desarrollar planes de mantenimiento cronológicos sobre la herramientas de transportes (A4, A6, A12 - F5, F10 F12) 6. Difundir los beneficios de tercerizar los servicios de transportes (A1, A8 - F5, F11, F12) 7. Establecer un plan comercial que permita mejorar el posicionamiento de la empresa (A5, A8, A9 - F1, F7, F11)</p>	

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 67, muestra los resultados del análisis interno y externo de Transportes Cargum Express S.R.L., teniendo como resultado la primera base de datos de posibles estrategias específicas a implementar.

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

5.5.2.1. Variables de la Matriz PEYEA

Tabla n° 68: Variables de la Matriz PEYEA

VARIABLES DE LA MATRIZ PEYEA	
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FUERZA FINANCIERA	ESTABILIDAD DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> - Retorno de inversión - Apalancamiento - Liquidez - Capital requerido vs capital disponible - Flujo de caja - Facilidad de salida de mercado - Riego involucrado al negocio - Economías de escala de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios tecnológicos - Tasa de inflación - Variabilidad de la demanda - Rango de precios de productos competitivos - Barrera de entrada al mercado - Rivalidad / presión competitiva - Elasticidad precios de la demanda - Presión de los servicios sustitutos
VENTAJA COMPETITIVA	FUERZA DE LA INDUSTRIA
<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el mercado - Calidad del producto - Ciclo de vida del producto - Ciclo de remplazo del producto - Lealtad del consumidor - Utilización de la capacidad de los competidores - Conocimientos tecnológicos - Integración Vertical - Velocidad de Introducción de nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de crecimiento - Potencial de utilidades - Estabilidad financiera - Conocimientos tecnológicos - Utilización de recursos - Intensidad de capital - Facilidad para entrar al mercado - Productividad / Utilización de la capacidad - Poder de negociaciones de los productores

Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico*. (p. 60).

La tabla n° 68, muestra las variables que se deben tomar en cuenta para el análisis PEYEA, según las características de la empresa.

5.5.2.2. Calificación de las variables de la Matriz PEYEA

Tabla n° 69: Análisis de Fuerza Financiera – PEYEA

FUERZA FINANCIERA (FF)									
- Retorno de inversión	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
- Apalancamiento	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO
- Liquidez	DESBALANCEADA	0	1	2	3	4	5	6	SOLIDA
- Capital requerido vs capital disponible	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO
- Flujo de caja	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
- Facilidad de salida de mercado	DIFÍCIL	0	1	2	3	4	5	6	FÁCIL
- Riesgo involucrado al negocio	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO
- Economías de escala de experiencia	BAJAS	0	1	2	3	4	5	6	ALTAS
Total: 27	Promedio: 3.38								

Fuente: Elaboración propia - Análisis de la Empresa

La tabla n° 69, muestra el resultado del análisis de la fuerza financiera de la matriz PEYEA

Tabla n° 70: Análisis de Ventaja competitiva PEYEA

VENTAJA COMPETITIVA (VC)									
- Participación en el mercado	PEQUEÑAS	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE
- Calidad del producto	INFERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR
- Ciclo de vida del producto	AVANZADO	0	1	2	3	4	5	6	TEMPRANO
- Ciclo de remplazo del producto	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO
- Lealtad del consumidor	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
- Utilización de la capacidad de los competidores	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
- Conocimientos tecnológicos	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
- Integración Vertical	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
- Velocidad de Introducción de nuevos servicios	LENTA	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDA
Total: 19	Promedio: 2.11								

Fuente: Elaboración propia - Análisis de la Empresa

La tabla n° 70, muestra el resultado del análisis de la ventaja competitiva de la matriz PEYEA

Tabla n° 71: Análisis de Estabilidad del Entorno – PEYEA

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)									
- Cambios tecnológicos	MUCHOS	0	1	2	3	4	5	6	POCOS
- Tasa de inflación	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
- Variabilidad de la demanda	GRANDE	0	1	2	3	4	5	6	PEQUEÑA
- Rango de precios de productos competitivos	AMPLIO	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO
- Barrera de entrada al mercado	POCAS	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS
- Rivalidad / presión competitiva	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
- Elasticidad precios de la demanda	ELÁSTICA	0	1	2	3	4	5	6	INELÁSTICA
- Presión de los servicios sustitutos	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
Total: 21	Promedio: 2.65								

Fuente: Elaboración propia - Análisis de la Empresa

La tabla n° 71, muestra el resultado de la estabilidad del entorno de la matriz PEYEA

Tabla n° 72: Análisis de Fuerza de la Industria

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)										
- Potencial de crecimiento	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	
- Potencial de utilidades	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	
- Estabilidad financiera	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	
- Conocimientos tecnológicos	SIMPLE	0	1	2	3	4	5	6	COMPLEJO	
- Utilización de recursos	INEFICIENTE	0	1	2	3	4	5	6	EFICIENTE	
- Intensidad de capital	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	
- Facilidad para entrar al mercado	FÁCIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFÍCIL	
- Productividad / Utilización de la capacidad	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	
- Poder de negociación de los productores	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	
Total: 33										Promedio: 3.67

Fuente: Elaboración propia - Análisis de la Empresa

La tabla n° 72, muestra el resultado de la fuerza de la industria de la matriz PEYEA

5.5.2.3. Matriz PEYEA

Tabla n° 73: MATRIZ PEYEA

RESULTADOS DE MATRIZ PEYEA				
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Factor determinante de la Fortaleza Financiera (FF)			
	1. Retorno de inversión			4
	2. Apalancamiento			4
	3. Liquidez			3
	4. Capital requerido vs capital disponible			4
	5. Flujo de caja			3
	6. Facilidad de salida de mercado			3
	7. Riesgo involucrado al negocio			3
	8. Economías de escala de experiencia			3
			TOTAL	3.38
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Factor determinante de la Ventaja Competitiva (VV)			
	1. Participación en el mercado			-1
	2. Calidad del producto			-3
	3. Ciclo de vida del producto			-4
	4. Ciclo de remplazo del producto			-3
	5. Lealtad del consumidor			-3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores			-1
	7. Conocimientos tecnológicos			-1
	8. Integración Vertical			-1
	9. Velocidad de Introducción de nuevos servicios			-2
		TOTAL	-2.11	
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Factor determinante de la estabilidad del entorno (EE)			
	1. Cambios tecnológicos			-1
	2. Tasa de inflación			-5
	3. Variabilidad de la demanda			-2
	4. Rango de precios de productos competitivos			-3
	5. Barrera de entrada al mercado			-3
	6. Rivalidad / presión competitiva			-0
	7. Elasticidad precios de la demanda			-3
	8. Presión de los servicios sustitutos			-5
			TOTAL	-2.65
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Factor determinante de la Fortaleza de la Industria (FI)			
	1. Potencial de crecimiento			4
	2. Potencial de utilidades			4
	3. Estabilidad financiera			4
	4. Conocimientos tecnológicos			3
	5. Utilización de recursos			3
	6. Intensidad de capital			4
	7. Facilidad para entrar al mercado			4
	8. Productividad / Utilización de la capacidad			4
	9. Poder de negociaciones de los productores			3
		TOTAL	3.67	
FACTOR	TOTAL	PROMEDIO	VECTOR DIRECCIONAL	
FF	27	3.38	Eje X	1.56
VC	19	-2.11	Eje Y	0.73
EE	21	-2.65		
FI	33	3.67		

Fuente: Elaboración propia - Análisis de la Empresa

La tabla n° 73, muestra los resultado generales del análisis de la matriz PEYEA, expresando el valor del eje X (1.56) y el eje Y (0.73), la cual será plasmado en el gráfico de coordenada.

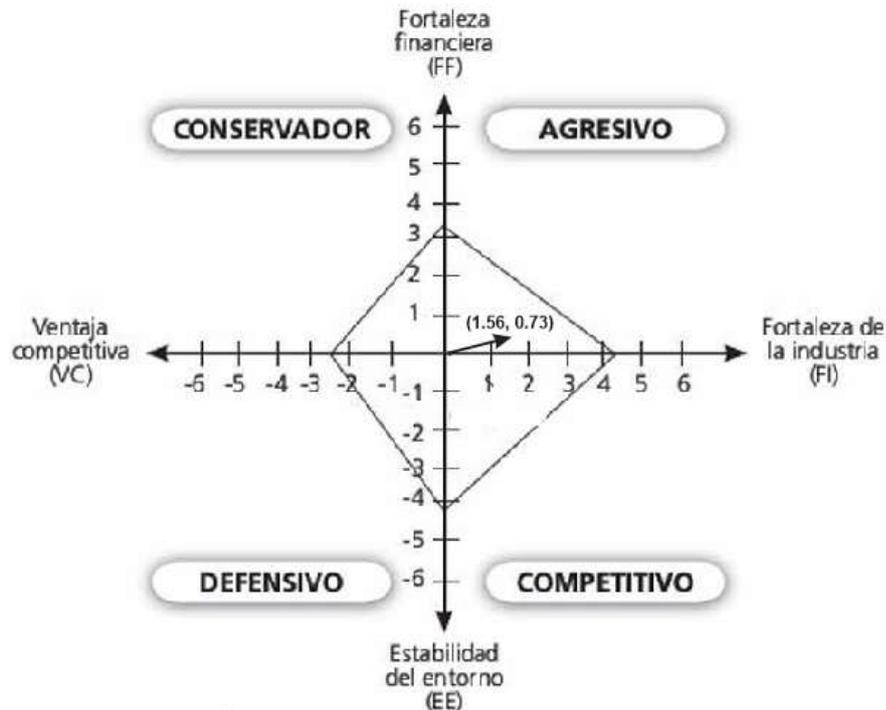


Figura n° 86: Matriz PEYEA de Transportes Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración propia – Análisis PEYEA

La Figura n° 80, muestra los resultados de la matriz PEYEA, de manera gráfica.

El resultado de la matriz PEYEA, arroja la ubicación de la empresa, en el cuadrante “Agresivo”, debido a que se encuentra en una industria atractiva. Transportes Cargum Express S.R.L. cuenta con una ventaja competitiva resaltante, así como una rentabilidad positiva, la cual deben ser utilizadas de manera correcta para la ejecución de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa. Pero se debe tener en cuenta el crecimiento del entorno competitivo; en este sentido las estrategias propuestas de la matriz PEYEA son:

- **Implementar un sistema de GPS en los vehículos de transporte**, permitiendo saber el estado de su mercadería y cuando esta llega al almacén.
- **Desarrollar nuevos servicios de transporte** como por ejemplo para los que realizan ventas electrónicas, envió de documentos o dinero, etc.
- **Desarrollar un plan de Comercial**, en la cual pueda desarrollar estrategias de venta y comunicación con los clientes.
- **Implementar un plan estratégico**, lo que permitirá trabajar en función a una visión y objetivos, en los cuales se realice un control de cada actividad realizada.

- **Expandir las rutas a zonas norte del Perú**, donde es necesario el transporte de productos, mercaderías, maquinarias, etc.
- **Implementar una arquitectura empresarial**, donde se pueda optimizar de manera correcta y precisa cada actividad realizada, produciendo que la comunicación interna en la empresa sea efectiva.
- Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad

5.5.3. Matriz Interna - Externa (MIE)

Para realizar la matriz interna y externa, debemos tener en cuenta los puntajes de la matriz EFI (tabla n° 38) y matriz EFE (tabla n° 64), con el fin de ubicarlos en las dimensiones correctas.

Tabla n° 74: Cuadrantes de matriz IE

RESULTADO DE MATRICES	
EFI	2.21
EFE	2.04

Fuente: Elaboración propia - Matriz EFI y EFE

La tabla n° 74, muestra los resultados de las matrices EFI y EFE, para su ubicación en el cuadrante de la MATROZ IE

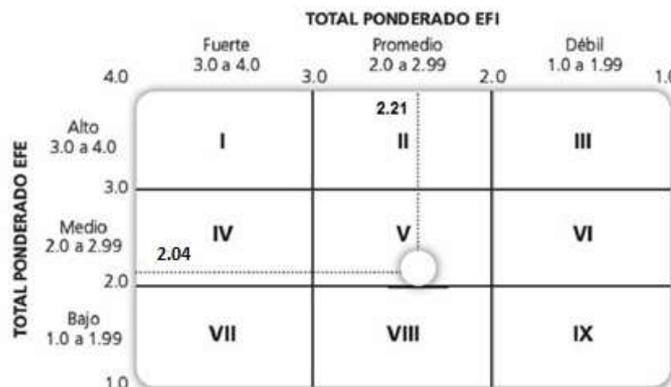


Figura n° 87: Matriz IE de Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Análisis de Matrices EFI y EFE

La Figura n° 87, muestra los resultados de la matriz IE (quinto cuadrante).

El resultado de la matriz IE, mantienen a la empresa a “Desarrollarse selectivamente para mejorar”, es decir, debe retener y mantener los clientes, por ello se debe tener en cuenta la aplicación de estrategias con relación a la penetración de mercado, en este sentido las estrategias propuestas de la matriz IE son:

- Implementar una arquitectura empresarial
- Desarrollar un plan comercial
- Desarrollar nuevos servicios de transporte
- Implementar un modelo estratégico
- Expandir las rutas a zonas norte del Perú
- Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad
- Realizar capacitaciones a los colaboradores de la empresa sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería
- Realizar alianzas con empresas de transporte competitivas en lugares donde no se cuente con una sucursal
- Implementar un sistema de GPS para cada uno de los vehículos

5.5.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de gran estrategia permitirá evaluar y afinar la elección de estrategias convenientes para la organización. Teniendo en cuenta que Transportes Cargum Express S.R.L. se encuentra en una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, ubicándolo en el segundo cuadrante de la matriz GE.



Figura n° 88: Matriz GE de Transportes Cargum Express S.R.L

Fuente: Análisis de la empresa

La Figura n° 88, muestra los resultados de la matriz GE (Segundo cuadrante).

El resultado de la matriz GE, mantiene a la empresa en el segundo cuadrante, es decir se encuentra en un sector de alto crecimiento, por ende las a desarrollarse estrategias deben de enfocarse en mejorar su competitividad:

- Implementar una arquitectura empresarial
- Desarrollar un plan comercial
- Desarrollar nuevos servicios de transporte
- Implementar un modelo estratégico
- Desarrollar capacitaciones para los transportistas sobre las normas de transportes
- Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad
- Realizar capacitaciones a los colaboradores de la empresa sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería
- Desarrollar charlar para los clientes sobre de la tercerización de transporte.
- Mejorar el área de atención al cliente
- Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas

5.5.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para determinar las estrategias que deben ser implementar en la empresa, se identificaran aquellas que se repiten con mayor frecuencia en las matrices que se desarrollaron en los puntos anteriores (MFODA, MPEYEA, MIE, MGE), por lo cual en el desarrollo de la MDE se consideran las siguientes estrategias:

Tabla n° 75: Paquete de Estrategias

PAQUETE DE ESTRATEGIAS	
ID	ESTRATEGIA
EE01	Implementar un modelo estratégico
EE02	Implementar una arquitectura empresarial
EE03	Expandir rutas a zonas norte del Perú.
EE04	Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad
EE05	Desarrollar un plan comercial

- EE06 Implementar un sistema de información open source.
- EE07 Realizar una investigación de mercado
- EE08 Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas
- EE09 Implementar un sistema de GPS para cada uno de los vehículos
- EE10 Implementar seguros para los viajes de mercadería
- EE11 Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería
- EE12 Establecer alianzas con proveedores para capacitar a los empleados
- EE13 Desarrollar un plan de mantenimiento cronológicos en vehículos
- EE14 Desarrollar nuevos servicios de transporte
- EE15 Desarrollar charlar para los clientes sobre de la tercerización de transporte.
- EE16 Implementar un CRM para el proceso de post venta
- EE17 Mejorar el área de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 75, muestra el paquete de estrategias que se obtuvieron de los análisis realizados en las matrices anteriores.

El resultado de las matrices FODA, PEYEA, IE, GE; arrojan un total de 18 estrategias, donde la matriz FODA presento 26 estrategias, repitiéndose en algunos de los 4 cuadrantes (FO, DO, FA, DA), por lo que alguna de ellas se tuvieron que simplificar, con el fin de evitar redundancias en futuras matrices.

En la Tabla n° 76, se desarrolla la matriz de decisión de estrategias, lo cual permitirá tener una visión más profunda sobre las estrategias principales que se deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, cabe mencionar que este no será el único análisis para la selección de estrategias.

Tabla n° 76: Matriz de Decisión de Transportes Cargum Express S.R.L.

MATRIZ DE DECISION DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.L.R.						
Estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	
EE01 Implementar un modelo estratégico	X	X	X	X	4	
EE02 Implementar una arquitectura empresarial	X	X	X	X	4	
EE03 Expandir rutas a zonas norte del Perú.	X	X	X		3	
EE04 Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	X	X	X	X	4	
EE05 Desarrollar un plan comercial	X	X	X	X	4	
EE06 Implementar un sistema de informacion open source.	X				1	
EE07 Realizar una investigación de mercado	X				1	
EE08 Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas	X		X	X	3	
EE09 Implementar un sistema de GPS para cada uno de los vehículos	X		X		2	
EE10 Implementar seguros para los viajes de mercadería	X			X	2	
EE11 Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería	X		X	X	3	
EE12 Establecer alianzas con proveedores para capacitar a los empleados	X				1	
EE13 Desarrollar un plan de mantenimiento cronológicos en vehículos	X				1	
EE14 Desarrollar nuevos servicios de transporte	X	X	X	X	4	
EE15 Desarrollar charlar para los clientes sobre de la tercerización de transporte.	X			X	2	
EE16 Implementar un CRM para el proceso de post venta	X				1	
EE17 Mejorar el área de atención al cliente	X			X	1	

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 76, muestra el resultado de la decisión de estrategias de acuerdo su repetición por matrices, teniendo como alternativas las estrategias EE01, EE02, EE04, EE05 y EE14.

5.5.6. Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)
Tabla n° 77: Primera MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		EE02		EE06		EE016	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1. Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas	0.02	3	0.06	0.04	1	0.02	0.04
2. Incremento de importación de productos	0.08	3	0.24	0.16	1	0.08	0.16
3. Incrementos de empresas con necesidades de transporte de productos	0.05	3	0.15	0.10	4	0.20	0.10
4. Tercerización del proceso de transporte y distribución	0.08	3	0.24	0.16	2	0.16	0.16
5. Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio	0.10	4	0.40	0.30	1	0.10	0.3
6. Existencias de Sistemas de Información open source	0.05	4	0.20	0.15	2	0.10	0.15
7. Implementación de actividades de responsabilidad social	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03
8. Asociación con otras empresas	0.08	4	0.32	0.24	1	0.08	0.24
9. Zonas no cubiertas por competidores	0.06	3	0.18	0.12	1	0.06	0.12
10. Debilidad de los factores críticos de éxitos por parte de la competencia	0.05	3	0.15	0.10	4	0.20	0.10
11. Uso de tecnología para vehículos	0.05	4	0.20	0.15	1	0.05	0.15
Amenazas							
1. Aumento y cambios de reformas por SUTRAN	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
2. Crisis económica internacional	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
3. Incremento de delincuencia por carretera	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03
4. Carreteras deterioradas	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
5. Incremento de competidores	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
6. Proveedores incumplidores	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
7. Escasez y/o alza de combustible	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
8. Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
9. Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
10. Incremento de costos para la adquisición de TI	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11. Escases de repuestos de transporte	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
12. Servicios sustitutos	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
Fortalezas							
1. La empresa cuenta con directorio empresarial	0.01	4	0.04	3	0.03	2	0.02
2. Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores	0.01	3	0.03	2	0.02	4	0.04
3. Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.	0.01	4	0.04	3	0.03	1	0.01
4. Cuenta con herramientas de operaciones de transporte	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
5. Salidas Interdiarias de viajes	0.1	4	0.40	2	0.20	1	0.10
6. Rentabilidad económica positiva	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
7. Sostenibilidad para la realización de prestamos	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
8. Colaboradores comprometidos con la empresa	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
9. Buen clima laboral	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
10. Proveedores certificados	0.01	4	0.04	3	0.03	1	0.01
11. Presencia en los valles de la Región La Libertad	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
12. Flota de vehículos modernos	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Debilidades							
1. Falta de un plan estratégico	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
2. No realizan planes de ruteo de viajes	0.01	4	0.04	3	0.03	2	0.02
3. No realizan informe de resultados periódicos	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
4. No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
5. No cuenta con un plan de marketing	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
6. No se tienen establecida una lista de precios	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
7. Falta de capacitaciones a empleados	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
8. Falta de control monetario	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
9. Procesos no definidos ni estandarizados	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
10. No cuenta con repuestos de herramientas	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11. Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
12. No cuenta con un sistema de información	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
13. Existencias de silos en la empresa	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
14. No cuenta con un sistema de GPS	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
15. Falta de una arquitectura tecnológica.	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03
16. No realiza actividades en beneficio de la sociedad	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
TOTAL	2.00	6.86	4.64	3.65			

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 77, muestra el resultado de la decisión a la estrategias con respecto a EE02, EE06 y EE16, divididas en soluciones tecnológicas. Además se debe tener en cuenta que el peso (TA), se califica en: 1 = Influencia nula; 2 = Influencia baja; 3 = Influencia media; 4 = Influencia alta. El total del peso asignado (TPA) es igual Peso x TA; lo que nos refleja que la EE02 es la mejor a comparación de las otras dos (en base a soluciones tecnológicas).

Tabla n° 78: Segunda MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		EE05		EE07		EE017	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1. Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
2. Incremento de importación de productos	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05
3. Incrementos de empresas con necesidades de transporte de productos	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
4. Tercerización del proceso de transporte y distribución	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
5. Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
6. Existencias de Sistemas de Información open source	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
7. Implementación de actividades de responsabilidad social	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
8. Asociación con otras empresas	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
9. Zonas no cubiertas por competidores	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
10. Debilidad de los factores críticos de éxitos por parte de la competencia	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
11. Uso de tecnología para vehículos	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
Amenazas							
1. Aumento y cambios de reformas por SUTRAN	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
2. Crisis económica internacional	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
3. Incremento de delincuencia por carretera	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01
4. Carreteras deterioradas	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02
5. Incremento de competidores	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
6. Proveedores incumplidores	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02
7. Escasez y/o alza de combustible	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
8. Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
9. Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
10. Incremento de costos para la adquisición de TI	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11. Escases de repuestos de transporte	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02
12. Servicios sustitutos	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04
Fortalezas							
1. La empresa cuenta con directorio empresarial	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
2. Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores	0.01	4	0.04	1	0.01	2	0.02
3. Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.	0.01	4	0.04	1	0.01	2	0.02
4. Cuenta con herramientas de operaciones de transporte	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04
5. Salidas Interdiarias de viajes	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6. Rentabilidad económica positiva	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
7. Sostenibilidad para la realización de prestamos	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04
8. Colaboradores comprometidos con la empresa	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02
9. Buen clima laboral	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06
10. Proveedores certificados	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
11. Presencia en los valles de la Región La Libertad	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05
12. Flota de vehículos modernos	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Debilidades							
1. Falta de un plan estratégico	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
2. No realizan planes de ruteo de viajes	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01
3. No realizan informe de resultados periódicos	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
4. No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04
5. No cuenta con un plan de marketing	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
6. No se tienen establecida una lista de precios	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
7. Falta de capacitaciones a empleados	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04
8. Falta de control monetario	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04
9. Procesos no definidos ni estandarizados	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
10. No cuenta con repuestos de herramientas	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06
11. Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
12. No cuenta con un sistema de información	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
13. Existencias de silos en la empresa	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04
14. No cuenta con un sistema de GPS	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
15. Falta de una arquitectura tecnológica.	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
16. No realiza actividades en beneficio de la sociedad	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
TOTAL	2.00	6.64	4.88	3.76			

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 78, muestra el resultado de la decisión a la estrategias con respecto a EE05, EE07 y EE17, divididas en soluciones comerciales. Además se debe tener en cuenta que el peso (TA), se califica en: 1 = Influencia nula; 2 = Influencia baja; 3 = Influencia media; 4 = Influencia alta. El total del peso asignado (TPA) es igual Peso x TA; lo que nos refleja que la EE05 es la mejor a comparación de las otras dos (en base a soluciones comerciales).

Tabla n° 79: Tercera MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		EE01		EE03		EE014	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1. Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06
2. Incremento de importación de productos	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
3. Incrementos de empresas con necesidades de transporte de productos	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
4. Tercerización del proceso de transporte y distribución	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
5. Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
6. Existencias de Sistemas de Información open source	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
7. Implementación de actividades de responsabilidad social	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
8. Asociación con otras empresas	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
9. Zonas no cubiertas por competidores	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
10. Debilidad de los factores críticos de éxitos por parte de la competencia	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
11. Uso de tecnología para vehículos	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
Amenazas							
1. Aumento y cambios de reformas por SUTRAN	0.05	4	0.20	2	0.1	1	0.05
2. Crisis económica internacional	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
3. Incremento de delincuencia por carretera	0.01	3	0.03	1	0.01	3	0.03
4. Carreteras deterioradas	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04
5. Incremento de competidores	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
6. Proveedores incumplidores	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
7. Escasez y/o alza de combustible	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
8. Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
9. Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
10. Incremento de costos para la adquisición de TI	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11. Escases de repuestos de transporte	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
12. Servicios sustitutos	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Fortalezas							
1. La empresa cuenta con directorio empresarial	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
2. Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
3. Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
4. Cuenta con herramientas de operaciones de transporte	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
5. Salidas Interdiarias de viajes	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40
6. Rentabilidad económica positiva	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
7. Sostenibilidad para la realización de prestamos	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02
8. Colaboradores comprometidos con la empresa	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
9. Buen clima laboral	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
10. Proveedores certificados	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02
11. Presencia en los valles de la Región La Libertad	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
12. Flota de vehículos modernos	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Debilidades							
1. Falta de un plan estratégico	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
2. No realizan planes de ruteo de viajes	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
3. No realizan informe de resultados periódicos	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
4. No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02
5. No cuenta con un plan de marketing	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
6. No se tienen establecida una lista de precios	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
7. Falta de capacitaciones a empleados	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
8. Falta de control monetario	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
9. Procesos no definidos ni estandarizados	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
10. No cuenta con repuestos de herramientas	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11. Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
12. No cuenta con un sistema de información	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
13. Existencias de silos en la empresa	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
14. No cuenta con un sistema de GPS	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
15. Falta de una arquitectura tecnológica.	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
16. No realiza actividades en beneficio de la sociedad	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
TOTAL	2.00	6.27	4.39	3.95			

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 79, muestra el resultado de la decisión a la estrategias con respecto a EE01, EE03 y EE14, divididas en soluciones empresariales. Además se debe tener en cuenta que el peso (TA), se califica en: 1 = Influencia nula; 2 = Influencia baja; 3 = Influencia media; 4 = Influencia alta. El total del peso asignado (TPA) es igual Peso x TA; lo que nos refleja que la EE01 es la mejor a comparación de las otras dos (en base a la gestión empresarial).

Tabla n° 80: Cuarta MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		EE08		EE10		EE015	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1. Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06
2. Incremento de importación de productos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
3. Incrementos de empresas con necesidades de transporte de productos	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
4. Tercerización del proceso de transporte y distribución	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
5. Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio	0.10	3	0.3	1	0.1	2	0.2
6. Existencias de Sistemas de Información open source	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
7. Implementación de actividades de responsabilidad social	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
8. Asociación con otras empresas	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
9. Zonas no cubiertas por competidores	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
10. Debilidad de los factores críticos de éxitos por parte de la competencia	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
11. Uso de tecnología para vehículos	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
Amenazas							
1. Aumento y cambios de reformas por SUTRAN	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05
2. Crisis económica internacional	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
3. Incremento de delincuencia por carretera	0.01	2	0.02	4	0.04	3	0.03
4. Carreteras deterioradas	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
5. Incremento de competidores	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
6. Proveedores incumplidores	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04
7. Escasez y/o alza de combustible	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
8. Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
9. Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
10. Incremento de costos para la adquisición de TI	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
11. Escases de repuestos de transporte	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
12. Servicios sustitutos	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Fortalezas							
1. La empresa cuenta con directorio empresarial	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
2. Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores	0.01	2	0.02	1	0.01	3	0.03
3. Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.	0.01	3	0.03	1	0.01	3	0.03
4. Cuenta con herramientas de operaciones de transporte	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
5. Salidas Interdiarias de viajes	0.10	4	0.4	3	0.3	1	0.1
6. Rentabilidad económica positiva	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
7. Sostenibilidad para la realización de prestamos	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
8. Colaboradores comprometidos con la empresa	0.01	2	0.02	1	0.01	4	0.04
9. Buen clima laboral	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12
10. Proveedores certificados	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
11. Presencia en los valles de la Región La Libertad	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
12. Flota de vehículos modernos	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Debilidades							
1. Falta de un plan estratégico	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24
2. No realizan planes de ruteo de viajes	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
3. No realizan informe de resultados periódicos	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05
4. No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02
5. No cuenta con un plan de marketing	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12
6. No se tienen establecida una lista de precios	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
7. Falta de capacitaciones a empleados	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08
8. Falta de control monetario	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04
9. Procesos no definidos ni estandarizados	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24
10. No cuenta con repuestos de herramientas	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11. Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06
12. No cuenta con un sistema de información	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24
13. Existencias de silos en la empresa	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06
14. No cuenta con un sistema de GPS	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
15. Falta de una arquitectura tecnológica.	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
16. No realiza actividades en beneficio de la sociedad	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06
TOTAL	2.00	6.22	4.21	4.25			

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 80, muestra el resultado de la decisión a la estrategias con respecto a EE08, EE10 y EE15, enfocadas al mercado competidor. Además se debe tener en cuenta que el peso (TA), se califica en: 1 = Influencia nula; 2 = Influencia baja; 3 = Influencia media; 4 = Influencia alta. El total del peso asignado (TPA) es igual Peso x TA; lo que nos refleja que la EE08 es la mejor a comparación de las otras dos (en base al mercado competidor).

Tabla n° 81: Cuarta MCPE de Transportes Cargum Express S.R.L.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		EE11		EE12		EE013	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1. Facilidad por parte de los entes regulatorios para el crecimiento de empresas	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04
2. Incremento de importación de productos	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
3. Incrementos de empresas con necesidades de transporte de productos	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
4. Tercerización del proceso de transporte y distribución	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
5. Diversidad de herramientas tecnológicas para el negocio	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3
6. Existencias de Sistemas de Información open source	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
7. Implementación de actividades de responsabilidad social	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
8. Asociación con otras empresas	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
9. Zonas no cubiertas por competidores	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
10. Debilidad de los factores críticos de éxitos por parte de la competencia	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
11. Uso de tecnología para vehículos	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
Amenazas							
1. Aumento y cambios de reformas por SUTRAN	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
2. Crisis económica internacional	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09
3. Incremento de delincuencia por carretera	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
4. Carreteras deterioradas	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
5. Incremento de competidores	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
6. Proveedores incumplidores	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08
7. Escasez y/o alza de combustible	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09
8. Adquisición de vehículos para transporte de mercadería por parte de los clientes.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
9. Rebaja excesiva de tarifas de viajes por parte de los competidores	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
10. Incremento de costos para la adquisición de TI	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08
11. Escases de repuestos de transporte	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08
12. Servicios sustitutos	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Fortalezas							
1. La empresa cuenta con directorio empresarial	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
2. Amabilidad en el trato del gerente hacia sus colaboradores	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
3. Toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
4. Cuenta con herramientas de operaciones de transporte	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
5. Salidas Interdiarias de viajes	0.10	3	0.3	2	0.2	4	0.4
6. Rentabilidad económica positiva	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
7. Sostenibilidad para la realización de prestamos	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04
8. Colaboradores comprometidos con la empresa	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
9. Buen clima laboral	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
10. Proveedores certificados	0.01	2	0.02	3	0.03	4	0.04
11. Presencia en los valles de la Región La Libertad	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15
12. Flota de vehículos modernos	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Debilidades							
1. Falta de un plan estratégico	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
2. No realizan planes de ruteo de viajes	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02
3. No realizan informe de resultados periódicos	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
4. No cuenta con un manual de funciones, código de conducta y políticas de seguridad	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
5. No cuenta con un plan de marketing	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04
6. No se tienen establecida una lista de precios	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
7. Falta de capacitaciones a empleados	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04
8. Falta de control monetario	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04
9. Procesos no definidos ni estandarizados	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
10. No cuenta con repuestos de herramientas	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08
11. Las cuentas por cobrar no se gestionan de manera correcta	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
12. No cuenta con un sistema de información	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
13. Existencias de silos en la empresa	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
14. No cuenta con un sistema de GPS	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
15. Falta de una arquitectura tecnológica.	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
16. No realiza actividades en beneficio de la sociedad	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
TOTAL	2.00	6.44	3.98	3.82			

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 81, muestra el resultado de la decisión a la estrategias con respecto a EE11, EE12 y EE13, enfocado al desarrollo organizacional. Además se debe tener en cuenta que el peso (TA), se califica en: 1 = Influencia nula; 2 = Influencia baja; 3 = Influencia media; 4 = Influencia alta. El total del peso asignado (TPA) es igual Peso x TA; lo que nos refleja que la EE11 es la mejor a comparación de las otras dos (en base a los colaboradores).

5.5.7. Matriz de estrategias retenidas

De acuerdo a las matrices realizadas (MCPE y MDE), se concluye que las siguientes estrategias son importantes para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Tabla n° 82: Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas	
EER01	Implementar un modelo estratégico
EER02	Implementar una arquitectura empresarial
EER03	Desarrollar un plan comercial
EER04	Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas
EER05	Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad
EER06	Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería

Fuente: Elaboración propia - Análisis de matrices FODA, PEYEA, IE, GE

La tabla n° 82, muestra las estrategias retenida para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo

5.5.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de obtener las estrategias retenidas, es conveniente aplicar otros filtros como la matriz de Rumelt (MR), permitiendo seleccionar aquellas que cumplan con los 4 requisitos (Consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad).

Tabla n° 83: MATRIZ RUMELT

MATRIZ RUMELT					
Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
EER01	SI	SI	SI	SI	SI
EER02	SI	SI	SI	SI	SI
EER03	SI	SI	SI	SI	SI
EER04	SI	SI	SI	SI	SI
EER05	SI	SI	SI	SI	SI
EER06	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia - Análisis de estrategias retenida

La tabla n° 83, muestra que todas las estratégicas retenidas cumplen con los factores de la matriz RUMELT

5.5.9. Matriz de Ética (ME)

Con la matriz de Ética, se intenta verificar que las estrategias retenidas no violen los aspectos relacionados con los derechos y justicia. (D'Alessio, 2008, p.360).

Tabla n° 84: MATRIZ de ETICA

MATRIZ DE ÉTICA						
ESTRATEGIAS						
EMPRESARIAL	TECNOLÓGICA	COMERCIAL	INTEGRACIÓN	SOSTENIBILIDAD	CALIDAD	
Implementar un modelo estratégico	Implementar una arquitectura empresarial	Desarrollar un plan comercial	Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas	Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería	
DERECHOS						
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6. Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
JUSTICIA						
7. Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
8. Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9. Normas de Compensación	Neutral	Neutral	Justo	Neutral	Neutral	Justo
UTILITARISMOS						
10. Fines y resultados estratégico	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
11. Medios estratégico empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Fuente: Elaboración propia - Análisis de estrategias

La tabla n° 84, muestra el análisis de estrategias retenidas en base al matriz de ética.

5.5.10. Matriz de Posibilidades de los competidores

Tabla n° 85: Matriz de posibilidades de los competidores

MATRIZ DE POSIBILIDAD DE LOS COMPETIDORES				
ESTRATEGICA / COMPETIDOR	SHALON	REYES	LINEA	SERPOST
1. Implementar un modelo estratégico	Fortalecer los análisis estratégicos para implementar mejoras	Realizar un benchmarking sobre las actividades de Transportes Cargum Express.	Indiferentes	Indiferente
2. Implementar una arquitectura empresarial	Obtener mayor participación de mercado.	Fortalecerá los servicios por su Web Site	Indiferente	Indiferente
3. Desarrollar un plan comercial	Desarrollar promociones de envío de mercadería	Obtener participación de mercado al aumentar su cartera de rutas	Mejorará los servicios de atención al cliente. Implementara nuevos servicios de atención.	Indiferentes
4. Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas	Buscar relaciones con otras empresas de Transportes	Establecer relaciones con Transportes Cargum Express S.R.L.	Buscará relaciones con otras empresas de Transportes	Establecer relaciones con Transportes Cargum Express S.R.L
5. Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	Desarrollar campañas pequeñas en favor a la sociedad	Fortalecer sus actividades sociales	Fortalecer sus activadas sociales	Indiferente
6. Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería	Indiferentes	Buscará establecer relaciones con Transportes Cargum express S.R.L., para realizar capacitaciones de manera conjunta	Buscará establecer relaciones con Transportes Cargum express S.R.L., para realizar capacitaciones de manera conjunta	Indiferente

Fuente: Elaboración propia - Análisis de estrategias

La tabla n° 85, muestra las posibles acciones de respuesta de los competidores como resultado de la implementación de las estrategias retenidas

5.5.11. Matriz de Relación de Objetivos con estrategias e Intereses Organizacionales

Tabla n° 86: Matriz de relación de objetivos con estrategias e Intereses Organizacionales

VISION: Al año 2020 consolidarnos como la empresa referente en transportes de carga por carretera en la zona Norte del Perú, siendo reconocidos por ofrecer un servicio de excelente calidad, oportuno y seguro , cubriendo las principales rutas de norte del país							
INTERES ORGANIZACIONAL	1. Incrementar la participación en el mercado a un 60% en el norte del Perú dentro de los próximos 5 años	2. Aumentar la rentabilidad en un régimen de 4% anual en los próximos 5 años.	3. Aumentar las ventas en un régimen de 1.4% anual en los próximos 5 años.	4. Mejorar los niveles de satisfacción de cliente en no menos de 95% para el 2020.	5. Aumentar 4 rutas de viaje en el norte del Perú, en los próximos 4 años.	6. Implementar una arquitectura tecnológica que permita optimizar en un 90% las actividades de la empresa al finalizar el año 2020.	7. Implementar un programa social para aportar a la sostenibilidad del país al finalizar el año 2019
1. Obtener un posicionamiento en el norte del Perú en un periodo de 5 años a partir del 2016.	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total
2. Incrementar una sucursal en la zona norte del Perú	Soporta de manera total	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial		Soporta de manera total		
3. Implementar una herramienta tecnológica que brinde soporte a los procesos de la empresa.				Soporta de manera parcial		Soporta de manera total	
4. Realizar alianzas estratégicas con los clientes potenciales permitiendo ser los únicos que transportes sus mercaderías	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera total		Soporta de manera parcial		Soporta de manera parcial
5. Mantener un personal capacitado que sea capaz de solucionar problemas y tratar de manera correcta al cliente.		Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total		Soporta de manera parcial	
6. Implementar un web site para mostrar la información a los clientes de la mercadería.		Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial		Soporta de manera parcial	
7. Ofrecer un servicio de calidad donde el cliente pueda convertirse en un embajador de la marca.	Soporta de manera total	Soporta de manera total	Soporta de manera total	Soporta de manera total		Soporta de manera total	Soporta de manera parcial
NECESIDADES DE MERCADO							
1. Empresa que brinde seguridad en los envíos	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total			
2. Empresa que cuente con un posicionamiento dentro del mercado	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial		Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial
3. Empresa que tenga un seguro de devolución de mercadería.		Soporta de manera total		Soporta de manera parcial			
4. Empresa que brinde un servicio correcto de atención	Soporta de manera total		Soporta de manera total			Soporta de manera total	
5. Empresa que ofrezca precios cómodos.	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial			
6. Empresa que cuente con diversidad de rutas	Soporta de manera total		Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total		
7. Empresa que se preocupe por el país	Soporta de manera parcial		Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial			Soporta de manera total
8. Empresa que brinde información sobre la ubicación de la mercadería				Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	
9. Empresa que cuente con tecnología para la ejecución de sus procesos		Soporta de manera parcial		Soporta de manera total		Soporta de manera total	
ESTRATEGIA							
1. Implementar un modelo estratégico	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial
2. Implementar una arquitectura empresarial			Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial		Soporta de manera total	
3. Desarrollar un plan comercial	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera parcial	
4. Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas	Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera total		Soporta de manera parcial		Soporta de manera parcial
5. Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	Soporta de manera parcial	Soporta de manera parcial					Soporta de manera total
6. Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería		Soporta de manera parcial	Soporta de manera total	Soporta de manera total		Soporta de manera parcial	

Fuente: Elaboración propia - Análisis de estrategias, objetivos, interés organizaciones

La tabla n° 86, muestra las relación de los objetivos con los interés organización, necesidades de mercado y estrategias

5.6. Formulación de la Implementación Estratégica

5.6.1. Objetivos a Corto plazo

Tabla n° 87: Paquete de Objetivos a corto plazo

OBJETIVOS LARGO PLAZO	OBJETIVOS CORTO PLAZO
OLP1 Incrementar la participación en el mercado a un 60% en el norte del Perú dentro de los próximos 5 años	OCP 1.1 Diseñar un plan comercial al finalizar el año 2018
	OCP 1.2 Establecer una alianza estratégica con 2 empresas de transporte de características similares dentro de los próximos 3 años.
	OCP 1.3 Alcanzar un 85% de nivel de recomendación por parte de los clientes
OLP2 Aumentar la rentabilidad en un régimen de 4% anual en los próximos 5 años.	OCP 2.1 Incrementar en un 9% el portafolio de servicios ofrecidos por la empresa.
	OCP 2.2 Disminuir un 3% la estructura de gastos de viajes de mercadería
OLP3 Aumentar las ventas en un régimen de 1.4% anual en los próximos 5 años.	OCP 3.1 Desarrollar contratos de exclusividad por lo menos con el 12% de clientes.
	OCP 3.2 Realizar charlas, explicando la importancia de tercerizar el servicio de transporte de mercadería
	OCP 4.1 Realizar 2 capacitaciones por año sobre la gestión del cliente a partir del 2017
OLP4 Mejorar los niveles de satisfacción de cliente, en no menos de 95% para el 2020.	OCP 4.2 Disminuir el número de quejas en un régimen de 22% anual.
	OCP 4.3 Mejorar el aspecto físico del área comercial de la empresa
	OCP 4.4 Lograr un 85% de fidelización por parte de clientes.
	OCP 5.1 Concluir a mediados del 2017 un estudio de que permita elegir las 4 rutas más atractivas del norte del Perú
OLP5 Aumentar 4 rutas de viaje en el norte del Perú, en los próximos 4 años.as de viaje en el norte del Perú	OCP 5.2 Aperturar una sucursal en la zona principal norte del Perú
	OCP 6.1 Implementar un ERP open source enfocado en la gestión de transporte
OLP6 Implementar una arquitectura tecnológica que permita optimizar en un 90% las actividades de la empresa al finalizar el año 2020.	OCP 6.2 Estandarizar los procesos operativos de la empresa al finalizar el 2019
	OCP 7.1 Desarrollar un programa de concientización del medio ambiente
OLP7 Implementar un programa social para contribuir a la sostenibilidad del país al finalizar el año 2019	OCP 7.2 Desarrollar campañas sociales en zonas de escasos recursos en la región La Libertar.

Fuente: Elaboración propia - Análisis de estrategias, objetivos, interés organizaciones

La tabla n° 87, muestra los objetivos de largo plazo con sus respectivos objetivos a corto plazo

5.6.2. Matriz de Recursos Asignados

Los recursos permitirán que las estrategias retenidas se ejecuten de manera correcta, por ello la asignación de estos, son indispensable para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Además se debe tener en cuenta que estos recursos se clasifican en tangibles, intangibles y recursos humanos.

Los recursos tangibles que se determinaron para los objetivos a corto plazo, son los activos financieros, las cuales se necesitan para cumplimiento de los objetivos a corto plazo, estos recursos serán proveídos tanto por la empresa como por un préstamo que Transportes Cargum Express S.R.L. solicitará a una entidad bancaria. Con respecto a los recursos intangibles, destaca la necesidad de un cambio de cultura sobre la calidad de servicios así como la capacidad del uso de tecnología en la que permita ser más eficientes. Otro recurso intangible son las alianzas estratégicas que se deben desarrollar con el objetivo de incrementar las ventas. El recurso más importante son las personas, pues ellas realizan cada una de las actividades con el fin de cumplir los objetivos, dentro de este actúan tanto personal interno como externo. Además será necesario el liderazgo por parte del gerentes para fomenta el cambio dentro de la empresa.

Tabla n° 88: Matriz de Recursos Asignados

OBJETIVOS CORTO PLAZO	TANGIBLES	INTANGIBLES	HUMANOS
OCP 1.1 Diseñar un plan comercial al finalizar el año 2018	- Financiamiento para implementar el plan de marketing	- Cultura organizacional de gestión de la calidad - Tecnología para ofrecer servicios al cliente	- Motivación a ser líderes en el sector - Recurso humano para plan de marketing
OCP 1.2 Establecer una alianza estratégica con 2 empresas de transporte de características similares dentro de los próximos 3 años.	- Procesos alineados a la gestión del cliente - Vehículos modernos	- Cultura organizacional de alianzas estratégicas interinstitucionales	- Recurso humano para realizar los estudios de mercado
OCP 1.3. Alcanzar un 85% de nivel de recomendación por parte de los clientes	- Procesos alineados a la gestión del cliente - Financiamiento para realizar encuestas	- Cultura organizacional de gestión de la calidad - Tecnología para ofrecer servicios al cliente	- Recurso humano para realizar los estudios de mercado
OCP 2.1 Incrementar en un 9% el portafolio de servicios ofrecidos por la empresa.	- Financiamiento para implementar nuevos servicios.	- Cultura organizacional de gestión expansión de servicios	- Recurso humano para realizar los estudios de mercado
OCP 2.2 Disminuir un 3% la estructura de gastos de viajes de mercadería	- Procesos alineados a minimización de costos	- Cultura organizacional a planificación de gastos	- Liderazgo para promover la optimización de costos
OCP 3.1 Desarrollar contratos de exclusividad por lo menos con el 12% de clientes	- Liderazgo por parte del jefe de área para lograr aliados estratégicos	- Cultura organizacional de expansión territorial - Motivación a desarrollar una organización competitiva	- Recurso humano para realizar el dialogo con clientes
OCP 3.2 Realizar charlas, explicando la importancia de tercerizar el servicio de transporte de mercadería	- Financiamiento para realizar reuniones con clientes	- Cultura organización de relación con el clientes	- Recurso humanos para realizar charlas a clientes - Motivación a ser reconocidos como una empresa que se preocupa por los clientes
OCP 4.1 Realizar 2 capacitaciones por año sobre la gestión del cliente a partir del 2017	- Financiamiento para realizar capacitaciones a empleados - Procesos alineados a la gestión del clientes	- Cultura organizacional de gestión de la calidad	- Recurso humano para realizar capacitación - Motivacional contar con un personal capacitado

OCP 4.2	Disminuir el número de quejas en un régimen de 22% anual	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para implementación de un CRM - Liderazgo del jefe de venta para motivar a colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a ser líderes en el sector
OCP 4.3	Mejorar el aspecto físico del área comercial de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para realizar la mejora del área 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos para la implementación de la mejora al área de ventas
OCP 4.4.	Lograr un 85% de fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos alineados a la gestión del cliente - Financiamiento para realizar encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de gestión de la calidad - Tecnología para ofrecer servicios al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a ser líderes en el sector
OCP 5.1	Concluir a mediados del 2017 un estudio de que permita elegir las 4 rutas más atractivas del norte del Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para realizar una investigación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a ser líderes en el sector - Recurso humano para realizar los estudios de mercado
OCP 5.2	Apertura una sucursal en la zona principal norte del Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para realizar una investigación de mercado - Vehículos modernos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a ser líderes en el sector - Recurso humano para realizar los estudios de mercado
OCP 6.1	Implementar un ERP open source enfocado en la gestión de transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para implementar un SI. - Procesos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de gestión tecnológica - Tecnología para mejorar la eficiencia de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humanos para implementar un SI - Motivación a ofrecer un servicio de calidad
OCP 6.2	Estandarizar los procesos operativos de la empresa al finalizar el 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humanos para estandarizar procesos - Motivación a ofrecer un servicio de calidad
OCP 7.1	Desarrollar un programa de concientización del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para realizar charlas a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de concientización a la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a ofrecer beneficios para la sociedad
OCP 7.2	Desarrollar campañas sociales por año, en zonas de escasos recursos en la región.	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para campañas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional de concientización a la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a ofrecer beneficios para la sociedad

Fuente: Elaboración propia - Análisis de recursos de la empresa

La tabla n° 88, muestra la asignación de los recursos para cada objetivo a corto plazo

5.6.3. Matriz de Políticas de estrategias

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denomina políticas, estas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral, (D'Alessio, 2008, p. 388)

Tabla n° 89: Matriz de Recursos Asignados

ESTRATEGIAS		POLITICAS	
EER01	Implementar un modelo estratégico	Política 1.1.	Establecer comunicación entre los jefes de áreas con el gerente
		Política 1.2.	Realizar monitoreos periódicos de indicadores
		Política 1.3.	Implementación de un modelo de gestión empresarial
		Política 1.4.	Fomentar la gestión de calidad
EER02	Implementar una arquitectura empresarial	Política 2.1.	Fomentar una cultura tecnológica
		Política 2.2.	Trabajar en base a procesos
		Política 2.3.	Promover una cultura de seguridad informática
EER03	Desarrollar un plan comercial	Política 3.1.	Alentar el desempeño del personal de venta
		Política 3.2.	Promover las ventas para incursionar en el norte del Perú
		Política 3.3.	Promover al personal en la generación de nuevas ideas
		Política 3.4.	Motivar a la fuerza de venta con premios.
		Política 3.5.	Satisfacción de clientes
EER04	Realizar alianzas con empresas de transportes competitivas	Política 4.1.	Realizar alianza y convenio con empresas fuertes en el sector de transporte de carga
EER05	Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	Política 5.1.	Promover una mejor calidad de vida para la sociedad
		Política 5.2.	Promover un respeto por el medio ambiente
		Política 5.3.	Promover el reciclaje
EER06	Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería	Política 6.1.	Mejorar la gestión de recursos humanos
		Política 6.2.	Capacitar constantemente a la persona para su logro profesional
		Política 6.3.	Brindar un servicio de calidad con respecto al transporte de mercadería

Fuente: Elaboración propia - Análisis de recursos de la empresa

La tabla n° 89, muestra las políticas en relación con las estrategias retenidas

5.6.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que se desarrolló para la empresa (Capítulo 5.1.5.), es la adecuada para la implementación de las estrategias retenidas, pues se debe recordar que la empresa no contaba con una estructura definida.

5.6.5. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social

El desarrollo de las estrategias no afectara, ni será causa de una contaminación ambiental, por el contrario se estima mejorar la concientización por parte interna como externa de la empresa sobre el cuidado del medio como por ejemplo, aplicando la reutilización de materiales. Asimismo se planea modificar el sistema de combustible de los camiones, por uno que se menos contaminante.

Una de las estrategias es fomentar programas en favor de la sociedad, en la cual permita contribuir con el desarrollo positivo de la sociedad, teniendo en cuenta que la base de todo está en los niños del Perú.

5.6.6. La organización inteligente

Esta metodología permitirá a la organización trabajar de manera efectiva (eficiente + eficaz), puesto que se tendrá en cuenta las actividades necesarias para la implementación de estrategias. La gerencia tendrá la responsabilidad de velar la efectividad de la empresa, lo que implica fortalecer la cultura organizacional y forma de pensar de los empleados involucrándolos con el éxito de las estrategias. Para ello la organización inteligente se basa en cinco pilares que son:

- ***Visión Compartida***

La visión de la empresa, es su mirar hacia el futuro, pero no solo implica que este en las áreas estratégicas, sino debe ser compartido para la empresa de manera general, donde se pueda entender el interés común de todos. Si bien es cierto cada empleado tiene un visión personal, pero es necesario que estas se alineen a la visión de la empresa para el beneficio no solo de esta si no de los colaboradores, cuando esto se de en la empresa se puede decir que comparten con éxito una visión compartida.

- ***Dominio Personal***

Cada persona usa su disciplina y manera de ser para desarrollar sus actividades de manera correcta aplicando técnicas de aprendizaje, competencias y habilidades pero algunas veces carecen de un crecimiento espiritual es decir el compromiso y el ferviente deseo de servir.

Cada uno de los empleados deben de comprometerse con el desarrollo de la empresa, elevando su visión dentro de una realidad actual, para ello cada persona debe estar segura de lograr cada objetivo, es decir pensar en positivo y siempre debe ser sincero con su capacidad de trabajo es decir no ofrecer más de lo que no puede.

- ***Modelos mentales***

Se debe de crear una mentalidad abierta al cambio, permitiendo que se facilite adoptar nuevas medidas y adaptarse a las nuevas oportunidades, pues el mundo de hoy es cambiante y está bajo amenaza. Para ello se debe tener en cuenta la realidad sin disfrazarla, ya que la toma de decisiones debe estar basado en el bienestar común de la organización, de manera global contando participación de todos los actores internos de la empresa.

- ***Aprendizaje en Equipo***

El éxito de la empresa hoy en día no es gracias a las individualidades, sino se basa en la manera colectiva; es decir contar con grupo donde cada integrante tenga la necesidad de aprender, para ello existen empresas que mandan a capacitación a dos empleados las cuales ellos son los encargados de capacitar al resto de sus compañeros. Por ello es vital en este aspecto el dialogo y la discusión permitiendo interactuar de manera correcta y colectiva si existencias de diferencias jerárquicas.

- ***Pensamiento Sistemático***

Cuando se toman decisiones y se analizan situaciones, se debe de tener en cuenta cómo afectara a toda la organización, así se esté analizando una parte de la empresa pues esta necesita de todas sus partes para un correcta gestión integral. Una decisión jamás será correcta, si el problema sigue afectando a otras partes dela empresa.

Si estos cinco pilares dentro de la empresa se llevan a práctica no habrá ningún problema en ejecutar la planeación estratégica y Transportes Cargum Express S.R.L. será una organización inteligente enrumbando hacia la calidad y la excelencia individual y corporativa.

5.6.7. Planes de Acción

Dentro de este punto se realiza la descripción de las actividades que se deben tomar en cuenta para la realización de las estrategias retenidas.

Tabla n° 90: Matriz de Planes de Acción

MATRIZ DE PLANES DE ACCION DE ESTRATEGIAS		
OLP01: Incrementar la participación en el mercado a un 30% en norte del Perú dentro de los próximos 5 años		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION
EER01: Implementar un modelo estratégico	<p>AC01.1 Implementación del modelo estratégico</p> <p>Esta actividad podrá dar un lineamiento de manera colectiva a la empresa, involucrando a todos los actores del negocio, así mismo permitirá trabajar de manera conjunta la visión de la empresa, en base a sus ventaja competitiva centrado en su core business, la cual estará soportada por estrategias alineados a los objetivos del negocio.</p>	<p>PA01.1.1. Revisión del análisis y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> - El presidente del comité empresarial, expresa las actividades a realizar - El presidente del comité empresarial expresa las pautas necesarias para realizar el planeamiento estratégico - El presidente del comité empresarial, designa roles y actividades a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. <p>PA01.1.2. Revisión del análisis interno de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo de trabajo comienza con el análisis interno de la empresa, para lo cual inicia con el análisis de la cadena de valor de la empresa con respecto a los procesos operativos. - Realiza la medición de cada proceso operativo y compara con otras empresas del sector. - Obtiene un primer reporte de fortalezas y debilidades de la empresa - El equipo de trabajo realiza el análisis AMOFHIT de la empresa para lo cual elabora un segundo reporte de fortalezas y debilidades. - El equipo de trabajo selecciona las fortalezas y debilidades de la empresa y la plasma en la matriz EFI. - El equipo de trabajo realiza el informe del análisis interno y lo presenta al comité empresarial <p>PA01.1.3. Revisión del análisis externo de la empres</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo de trabajo realiza el análisis del macro entorno de la empresa realizando el análisis PESTEL - El equipo de trabajo elabora la primer informe sobre oportunidades y amenazas - El equipo de trabajo realiza un análisis del micro entorno de la empresa y realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter. - El equipo obtiene un segundo informe sobre las oportunidades y amenazas - El equipo de trabajo selecciona las oportunidades y amenazas de la empresa y realiza la matriz EFE. - El equipo de trabajo realiza el informe del análisis externo dela empresa y lo presenta al comité empresarial. <p>PA01.1.4. Revisión de los Objetivos a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado del comité empresarial se reúne con su equipo de trabajo y analizan o modifican los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión de la empresa ➤ Visión de la empresa ➤ Valores corporativos ➤ Intereses Organizaciones ➤ Propuesta de valor ➤ Ventaja competitiva

- Luego redactan los objetivos a largo plazo según lo mencionado anteriormente.
- Se presenta en un informe los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Se informa a los colaboradores de manera en general sobre lo objetivos a largo plazo de la empresa.

PA01.1.5. Revisión de las estrategia

- El equipo de trabajo analiza y realiza la matriz FODA, en la cual se obtendrá un paquete de estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.
- El equipo de trabajo realiza la matriz PEYEA, en la cual se obtendrá un segundo paquete de estrategias para la empresa.
- Se seleccionan las estrategias más adecuadas a los objetivos

PA01.1.6. Revisión de la alineación de estrategias a Objetivo

- El equipo de trabajo alinea cada estrategia con los factores de éxito del análisis interno y externo a través de la matriz de competitividad del planeamiento estratégico y selecciona las estrategias más importantes.
- El equipo de trabajo realiza una matriz de relación con los objetivos, intereses organizacionales y las estrategias para verificar la relación entre ellas.
- Todo el comité empresarial y el equipo de trabajo realizan la descripción de actividades de las estrategias.

PA01.1.7. Finalización de documentos

- El comité empresarial redacta el documento de planeamiento estratégico
- El gerente general se encarga de informar los cambios que se darán de acuerdo al análisis realizado en el planeamiento estratégico.

AC01.2. Control del plan estratégico

Esta actividad permitirá ver el cumplimiento de los objetivos en base a las estrategias planteadas en el plan estratégico a través de una serie de indicadores que desarrollaran un balanced scorecard.

PA01.2.1. Análisis de indicadores

- El comité empresarial analiza las actividades, estrategias y objetivos que se plantearon el planeamiento estratégico.
- El comité de trabajo elabora una lista de indicadores que pueden controlar las actividades de las estratégicas y velar por el cumplimiento de los objetivos.

PA01.2.2. Establecimiento del BSC

- El comité de trabajo selecciona el paquete de indicadores para el cuadro de mando integral.
- El comité de trabajo formaliza el cuadro de mando integral.
- El gerente general informa a los colaboradores en general sobre los indicadores de cumplimiento que se deberán medir y a donde se desea llegar.

PA01.2.3. Control de indicadores

- El comité de trabajo selecciona a los encargados de medir los indicadores
- El comité de trabajo capacita a los encargados
- El comité de trabajo establece un formato de presentación de informe.
- El comité de trabajo establece las fechas de las reuniones.

OLP02 AUMENTAR LA RENTABILIDAD EN UN REGIMEN DE 4% ANUAL EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS / OLP03: AUMENTAR LAS VENTAS EN UN RÉGIMEN DE 7% ANUAL EN LOS PRÓXIMO 5 AÑOS / OLP05: AUMENTAR 4 RUTAS DE VIAJE EN EL NORTE DEL PERÚ EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION
<p>EER03: Desarrollar un plan comercial</p>	<p>AC02.1. Realización de la administración de la estrategia comercial</p> <p>Para el desarrollo de un plan comercial se deben establecer los objetivos del área comercial de acuerdo a las capacidades de la empresa, teniendo en cuenta el objetivo y misión de la empresa, a su vez se deben analizar las matrices desarrolladas en el plan estratégico para poder establecer las estrategias comerciales.</p>	<p>PA02.1.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas conjuntamente con sus colaboradores deberán realizar un análisis general de las descripciones del negocio, a través del modelo de CAVANS y 9 bloques explicando el modelo de negocio. - El jefe de ventas analizara con su equipo de trabajo los datos de la empresa (objetivos, estructura organizacional, visión, misión, core business y propuesta de valor) - El jefe de ventas presentara el acta del proyecto donde se estiman datos como los objetivos de la realización del proyecto. <p>PA02.1.2. Actividades Preliminares</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas realiza la organización de su equipo de trabajo en el cual alineara el staff para las actividades que se desean realizar. - El jefe de ventas deberá realizar los perfiles de los puestos comerciales de la empresa. - El equipo estima los riesgos de la ejecución del proyecto. - El jefe de ventas en conjunto con los colaboradores desarrollan los objetivos del plan comercial (teniendo en cuenta el objetivo a largo plazo), conjuntamente con las estrategias comerciales. - El equipo de trabajo elabora el cronograma del proyecto y estima costos de cada actividad. - El jefe de ventas con el equipo del proyecto elabora él informa del proyecto. <p>PA02.1.3. Puesta en marcha del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del proyecto por parte del jefe de ventas al gerente. - Aprobación u modificaciones del proyecto. - Comunicado por parte del gerente general a todas a las áreas sobre el proyecto.
	<p>AC02.2. Investigación de Mercado</p> <p>Se realizara una investigación de mercado con el objetivo, de saber cuáles son las necesidades no satisfechas por parte de las empresas de transporte de carga pesada (servicio, rutas, precios), así mismo se investigará a los propios clientes de la empresa sobre las quejas y deficiencias de la propia empresa. Además se realizara una investigación de la competencia para saber los posibles aliados estratégicos</p>	<p>PA02.2.1. Planificación de la actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo de trabajo reúne la información básica para la ejecución de la actividad - El equipo de trabajo recibe una capacitación para el desarrollo del proyecto - El jefe de ventas selecciona la muestra a que se tendrá que realizar el estudios (clientes y empresas de transporte de carga pesada) - El jefe de ventas analizara las técnicas que se implementaran - El jefe y equipo de trabajo realiza un análisis de mercado (Demográfico, económico, cultural, tecnológico, político) <p>PA02.2.2. Elaboración de instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo de trabajo elabora el instrumento de trabajo de investigación - El jefe de ventas valida los instrumentos de trabajo y aprueba - El equipo de trabajo coordina la entrega para comenzar con la investigación <p>PA02.2.3. Ejecución del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo de trabajo sale a campo, según el ruteo que se le asigno ya sea para el mercado objetivo como para empresas de la competencia.

- Cada responsable debe almacenar los datos en un Excel para ser analizado.

PA02.2.4. Análisis de datos

- El equipo de trabajo reúne los datos obtenidos en la investigación de trabajo.
- El equipo de trabajo comienza con la tabulación de datos (diferentes para clientes y empresas de competencia)
- Todo el equipo de trabajo (Jefe de ventas y colaboradores) realizan la interpretación de datos.

PA02.2.5. Preparación de Informe

- Redacción de borrador para el informe
- El jefe de ventas revisa el borrador del informe, para emitir correcciones y luego aprobar su presentación
- Elaboración de la presentación del informe.

PA02.2.6. Presentación del informe

- El jefe de ventas presenta el informe de la investigación de mercado al comité empresarial de la empresa para la toma de decisiones.

AC02.3. Plan de Marketing

De acuerdo a la investigación de mercado realizado, el comité empresarial desarrolla las mejoras de la empresa, en este caso un plan de marketing, lo que permitirá tomar mayor presencia en el mercado de transportes de carga de pesada.

PA02.3.1. Planificación de actividad

- El jefe de ventas conjuntamente con su equipo y directorio empresarial analizan cuales serían las actividades para obtener un mayor posicionamiento (analizando el servicio que se brinda y el ciclo de vida de la empresa)
- El equipo de trabajo estima el costo de las actividades.

PA02.3.2. Planificación de ventas

- El jefe de ventas con su equipo de trabajo analizan los objetivos de la empresa para luego basarse en ello para la planificación de ventas.
- El jefe de ventas realiza los cálculos de planificación de ventas teniendo en cuenta el potencial de ventas, el pronóstico de ventas y la capacidad de la empresa.
- El jefe de ventas realiza la estimación de costos de viajes.

PA02.3.3. Elaboración de estrategias de marketing

- El jefe de ventas y equipo de trabajo analizan la estrategias que se pueden realizar para el plan de marketing.
- El jefe de ventas y equipo de trabajo hacen un preliminar de estrategias (precios, promoción)
- Se seleccionan las estrategias que se realizarán, las cuales están enfocadas en lo siguiente: **PROMOCION** (Especificación de atributos y benéficos del servicio, campaña publicitaria, redes sociales, web site, suvenirs, vista a clientes) **RECIOS** (Precios de introducción, Precios bajos) **RETAIL** (capacitación al personal, incentivo a personal, marketing sensorial)
- Elaboración del informe sobre las actividades a realizar donde se especifican la fecha, proveedores y costos.

PA02.3.4. Presentación del informe

- El jefe de ventas presenta el informe sobre la actividades que se van a realizar y como estas van a beneficiar a la empresa.
- El comité de gestión empresarial módica algunos punto y aprueba ejecución de actividades.

PA02.3.5. Ejecución de proyecto.

- El jefe de ventas organiza al equipo de trabajo para las ejecuciones de las tareas las cuales tendrán que desarrollar y entregar resultados
- El equipo de trabajo tendrá que analizar los precios de los servicios que se ofrecen, con el objetivo de minimizar los costos y reducir los precios a comparación de la competencia.
- El equipo de trabajo deberá analizar el precio de los servicios nuevos que se van a incorporar a la empresa
- Verificar el cumplimiento por parte del proveedor y colaboradores para campaña publicitaria donde se elaboraran lo siguiente:
 - Mejoramiento del Logo de empresa
 - Elaboración de un slogan para la empresa
 - Elaboración de volantes
 - Elaboración brochure corporativo de la empresa
 - Elaboración de gigantografías
 - Elaboración de souvenir (cuadernos, lapiceros, calendarios)
 - Selección de personal para repartición de volantes y brochures
 - Selección de emisoras televisivas y radiales para transmisión de comercial
 - Elaboración de videos para colgar en canales de YouTube.
 - Elaboración de una web site, donde se pueda especificar los servicios de la empresa y algunos datos de la empresa.
 - Elaboración de un fans page (Facebook y Twitter)
 - Elaboración de tarjetas de presentación, para cada colaborador de la empresa.
 - Selección de personal para la visita a clientes para entregar el pack promocional
- Verificar el cumplimiento por parte del proveedor y colaboradores, con el cumplimiento de:
 - Elaboración de uniformes para colaboradores de la empresa
 - Capacitación al personal sobre trato al cliente
 - Programas de premios a colaboradores.
 - Remodelación del área de atención al clientes (teniendo en cuenta el marketing sensorial)
 - Implementar un servicio de call center para poder resolver algunas dudas de los clientes.

AC02.4. Mejorar los aspectos físicos del área comercial

La presente actividad permitirá mejorar el

PA02.4.1. Analizar el cambios del área

- El jefe de ventas realiza un análisis de las posibles mejoras en el área
- Realiza un evaluación de los implementos requeridos
- Solicita cotización de precios de implementos
- Presenta propuesta al gerente general

	<p>aspecto físico del área comercial, produciendo de la estadía del cliente un momento agradable.</p>	<p>PA02.4.2. Evaluación de propuesta de remodelación del área comercia</p> <ul style="list-style-type: none"> - El gerente general evalúa el informe presentado por el jefe de ventas - El gerente general realiza las rectificaciones y mejoras - El gerente general aprueba la puesta en marcha del remodelamiento del área de ventas <p>PA02.4.3. Ejecución de la propuesta de remodelamiento del área</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas contacta a proveedores para realizar la compra - El jefe de ventas supervisa las instalaciones de los implementos en el área - El jefe de ventas realiza pruebas de los implementos instalados - EL jefe de ventas evalúa la opinión de los clientes con respecto a la remodelación
	<p>AC02.5. Implementación de un CRM</p> <p>Implementar una herramienta que permita mejorar las relaciones con el cliente de manera rápida y efectiva.</p>	<p>PA02.5.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas con el encargado de la gestión empresarial se reúnen para analizar los requerimientos del sistema CRM. - El encargado de la gestión empresarial realiza la búsqueda de un CRM (de licencia libre). <p>PA02.5.2. Diseño de CRM</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial se encarga de realizar los diseños de plataforma del CRM - Realiza las pruebas del CRM para su modificación o implementación. <p>PA02.5.3. Implementación de un CRM</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial contacta proveedor para repotenciar los suministros de cómputos - El encargado de gestión empresarial realiza la instalación del CRM - El encardado de gestión empresarial capacita a los empleados - El jefe de ventas realiza una campaña para informar a clientes.
	<p>AC02.6. Organizar en eventos patrocinados</p> <p>Con el objetivo de fidelizar a los clientes, se realizaran actividades para los diferentes tipos de cliente para que puedan observar la importancia de la empresa hacia ellos</p>	<p>PA02.6.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas analiza el tipo de evento (almuerzo, deportivo, conferencia) a realizar según la preferencia de clientes - El jefe de ventas estima el costo del evento y redacta informe. - El jefe de ventas expone beneficios del evento <p>PA02.6.2. Selección de evento</p> <ul style="list-style-type: none"> - El gerente general aprueba el evento - El jefe de venta realiza contrato con proveedores. - El jefe realiza los pagos a los proveedores <p>PA02.6.3. Realización de Evento</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas realiza la invitación a todos los clientes - El jefe de ventas supervisa que la actividad se lleve a cabo correctamente. - Consulta a los clientes sobre la satisfacción del evento.
	<p>AC02.7. Contratos de exclusividad de servicio.</p>	<p>PA02.7.1. Análisis y evaluación de contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas se reúne con los clientes, para explicar lo que se trata el contrato de confidencialidad - Se estiman los costos para transportar mercadería

	Este contrato permitirá ser los proveedores exclusivos de los clientes para el transporte de su mercadería, esto se lograra con acuerdos con respecto a los precios de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Se estipulan cláusulas de contrato.
	AC02.8. Evaluación estratégica de la gestión comercial Con el objetivo de saber si se están cumpliendo con lo pactado, el jefe de ventas realizara una revisión de las actividades comerciales.	<p>PA02.7.2. Ejecución de contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas se reúne con los clientes, para firmar el contrato - Análisis de contratos firmados - Evaluación y presentación de resultados <p>PA02.8.1. Elaboración de controles</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas con los colaboradores de la empresa analizarán y elaborarán los indicadores de las actividades del plan comercial de la empresa. <p>PA02.8.2. Ejecución de controles</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas recibe informes sobre los avances de las actividades que se están realizando - El jefe de ventas emite informes al gerente general de la empresa
OLP02 AUMENTAR LA RENTABILIDAD EN UN REGIMEN DE 4% ANUAL EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS / OLP03: AUMENTAR LAS VENTAS EN UN RÉGIMEN DE 7% ANUAL EN LOS PRÓXIMO 5 AÑOS		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION
EER04: Realizar alianzas con empresas de transporte competitivas	<p>AC03.1. Desarrollo de alianzas con empresas del mismo sector</p> <p>Esta actividad permitirá realizar alianzas con grandes empresas de carga pesada en donde la empresa no pueda cubrir alguna ruta y se necesite realizar un envío.</p>	<p>PA03.1.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador realiza informe sobre el proyecto a realizar - El administrador expone los beneficios del proyecto - El administrador estima los costos del proyecto. <p>PA03.1.2. Análisis de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador analiza los servicios de algunas empresas de transporte - El administrador realiza vista a empresas de transporte de carga pesada - El administrador realiza negociaciones con el aliados - Estipulan condiciones de contrato <p>PA03.1.3. Firma de contratos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador hace firmar al gerente general de ambas empresas y se emite la alianza. - Se informa a clientes sobre las alianzas realizadas. <p>PA03.1.4. Medición de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador realiza encuestas a los clientes sobre los servicios ofrecidos por los aliados - El administrador revisa las quejas que se dieron por parte del servicio de los aliados - Se comunican los problemas al administrador de la otra empresa - Se solucionan problemas de manera colectiva entre empresas.
OLP03: AUMENTAR LAS VENTAS EN UN RÉGIMEN DE 7% ANUAL EN LOS PRÓXIMO 5 AÑOS / OLP04: MEJORAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE EN NO MENOS DE 90% PARA EL 2020.		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION
EER06: Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial y transportes de mercadería	<p>AC04.1. Capacitaciones a empleados</p> <p>Esta actividad permitir tener colaboradores capacitados capaces de atender correctamente a los clientes de la empresa,</p>	<p>PA04.1.1. Análisis de capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de ventas analiza el tipo capacitación hacia colaboradores de la empresa - El jefe de ventas realiza un cronograma de capacitaciones para los colaboradores - El jefe de ventas estima el costo del evento y redacta informe. - El jefe de ventas expone beneficios del evento

solucionar problemas en el área de venta y desarrollar sus ventajas personales.

PA04.1.2. Selección de capacitación

- El gerente general aprueba el evento
- El jefe de venta realiza contrato con proveedor para capacitación
- El jefe realiza los pagos al proveedor
- El jefe de ventas prepara la sala de capacitación

PA04.1.3. Realización de Capacitación

- El jefe de ventas realiza la invitación a todos los colaboradores
- El jefe de ventas supervisa que la actividad se lleve a cabo correctamente.
- El jefe de ventas mide el impacto que tuvieron los colaboradores con la capacitación realizada.

OLP06: IMPLEMENTAR UNA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA QUE PERMITA OPTIMIZAR EN UN 90% LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA AL FINALIZAR EL AÑO 2020

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION
<p>EER02: Implementar Una Arquitectura Empresarial</p>	<p>AC05.1. Desarrollo de Arquitectura Empresarial</p> <p>Esta actividad permitirá a la empresa, estar a la vanguardia tecnológica con el fin de optimizar los procesos principales, así mismo minimizar los tiempo de respuesta tanto para los clientes como para los propios trabajadores, en el que se basara no solo la implementación de un sistema de información, si no que constara con equipamiento tecnológico que permita agilizar las actividades.</p>	<p>PA05.1.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial realiza el análisis del proyecto de la arquitectura empresarial - El encargado de gestión empresarial desarrollo el acta de constitución del proyecto - El encargado de gestión empresarial establece proveedores y estima costos - El encargado de gestión empresarial desarrolla el cronograma de tiempo del proyecto - El encargado de gestión empresarial redacta el Proyect Chárter y expone a comité empresarial - El encargado de gestión empresarial expone beneficios del proyecto - El comité empresarial aprueba el proyecto. <p>PA05.1.2. Desarrollo de arquitectura de Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial analiza la estructura organizacional de la empresa - El encargado de gestión empresarial analiza el mapa de procesos - El encargado de gestión empresarial realiza entrevistas a los empleados - El encargado de gestión empresarial realiza la observación de la actividades que realizan los colaboradores - El encargado de gestión empresarial hace un borrador de los proceso de la empresa. - Analiza conjuntamente con los jefes de áreas y realiza correcciones - El encargado de gestión empresarial utilizala metodología BPM para la estandarización de los procesos. - El encargado de gestión empresarial redacta el documento oficial de procesos de la empresa, donde estima responsable, tiempo, indicadores, proveedores <p>PA05.1.3. Desarrollo de arquitectura de Información</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial analiza los procesos estandarizados y selecciona aquellos que van a tener un soporte informático. - El encargado de gestión empresarial selecciona los datos que se gestionaran para el soporte informático. - El encargado de gestión empresarial se encarga de analizar los requerimientos de los usuarios. - El encargado de gestión empresarial grafica los casos de usos mediante una herramienta UML - El encargado de gestión empresarial realizara el diagrama de clases en un borrador. - El encargado de gestión empresarial conjuntamente con el proveedor de sistemas informáticos desarrollaran el

	<p>diagrama de clases final para la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proveedor encargado desarrollo la base de datos en MySQL con el objetivo de interactuarla con una herramienta de software libre - El encargado de gestión empresarial verifica y supervisa la base de datos. <p>PA05.1.4. Desarrollo de arquitectura de Aplicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial analiza las diversas herramientas ERP con licencia libre que se adecuen a los requerimientos de la empresa. - El encargado de gestión empresarial se reúne con el proveedor de sistemas informáticos para realizar revisión del ERP a usar. - El proveedor informático realiza adaptaciones del ERP según los requerimientos de la empresa. - El proveedor realiza pruebas de interfaces con algunos colaboradores de la empresa. - El encargado de gestión empresarial aprueba funcionamiento de ERP <p>El encargado de proveedor sube el ERP al internet para funcionamiento para colaboradores y clientes</p> <p>PA05.1.5. Desarrollo de una arquitectura tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial hace un análisis de los suministros de cómputos que se necesitaran para la implementación de la arquitectura, realiza la infraestructura tecnológica. - El encargado de gestión empresarial contacta al proveedor informático y hace uso de los requerimientos. - El proveedor informático realiza la instalación de los equipos informáticos según la arquitectura planteada - El proveedor informático realiza la instalación del ERP en las terminales y adapta la red dentro de la empresa permitiendo la culminación de la arquitectura empresarial. <p>PA05.1.6. Capacitación a colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proveedor informático realiza una capacitación sobre el uso del ERP y comunicación en la red. - Se realizan pruebas con los colaboradores de la empresa.
<p>AC05.2. Implementación de un sistema de GPS</p> <p>Esta actividad permitirá a la empresa tener un control sobre el recorrido de los vehículos, mostrando la ubicación exacta en tiempo real, asimismo los clientes podrán hacer uso de este servicio.</p>	<p>PA05.2.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial realiza el análisis del proyecto - El encargado de gestión empresarial establece proveedores y estima costos - El encargado de gestión empresarial expone beneficios del proyecto - El comité empresarial aprueba el proyecto. <p>PA05.2.2. Adquisición tecnológica de GPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial, contacta al proveedor informático para la implementación de la actividad - El proveedor informático instala los dispositivos en los vehículos - El proveedor informático realiza la adaptación a la base de datos y ERP con la tecnología de códigos de barras - Se realizan pruebas <p>PA05.2.3. Ejecución del proyecto de GPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial, capacita al personal sobre el uso de sistema de códigos de barras.
<p>AC05.3. Implementación de un plan de seguridad de la información</p>	<p>PA05.3.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El encargado de gestión empresarial realiza el análisis del proyecto de la seguridad de la información

Esta actividad permitirá dar seguridad a los activos de la información que se manejan dentro de la empresa asegurando la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información.

- El encargado de gestión empresarial desarrollo el acta de constitución del proyecto
- El encargado de gestión empresarial establece proveedores y estima costos
- El encargado de gestión empresarial desarrolla el cronograma de tiempo del proyecto
- El encargado de gestión empresarial redacta el Project Chárter y expone a comité empresarial
- El encargado de gestión empresarial expone beneficios del proyecto

PA05.3.2. Selección de Controles

- El encargado de la gestión empresarial realiza un análisis de controles de seguridad basados en la norma ISO 27002:2013
- El encargado de gestión empresarial selecciona los controles que deben implementarse.
- El encargado de gestión realiza los pedidos a los proveedores sobre algunos controles para la instalación
- El encargado de gestión empresarial redacta políticas de seguridad.

PA05.3.3. Implementación de controles

- El encargado de gestión empresarial capacita a todo el personal sobre las normas implementadas.
- El encargado de gestión empresarial selecciona un comité de seguridad para que ayuden a velar por la seguridad informática.

PA05.3.4. Selección de métricas

- El encargado de la gestión empresarial selecciona las métricas para supervisar los controles de seguridad
- Mensualmente emite informes al comité empresarial.

OLP07: IMPLEMENTAR UN PROGRAMA SOCIAL QUE PERMITA MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PAÍS AL FINALIZAR EL AÑO 2018

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION
EER05: Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	<p>AC06.1. Campañas de concientización del medio ambiente</p> <p>Esta actividad permitirá dar a la empresa un reconocimiento no solo para los clientes si no para la población u grupo de interés sobre el cuidado del medio ambiente y desarrollo de la sociedad.</p>	<p>PA06.1.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador analiza los problemas principales de la sociedad con respecto al medio ambiente - El administrador analiza las alianzas con empresas para la realización de campañas - El administrador expresa lo beneficios para la empresa de realizar estas actividades. - El administrados estima los costos de campañas. <p>PA06.1.2. Selección de campaña de concientización</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador selecciona las actividades (campaña en barrios, valle, colegios, conferencias a empresa) - El administrador selecciona al personal de ayuda - El administrador prepara recursos para la ejecución de la campaña <p>PA06.1.3. Ejecución de campañas de concientización</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador emite invitación a todos los seleccionados del grupo de interés de la empresa. - El administrador evalúa el impacto que tuvo con el beneficio de la empresa.
	<p>AC06.2. Campañas de beneficio social en fechas especiales.</p> <p>Esta actividad permitirá dar regalos y ayudas</p>	<p>PA06.2.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador analiza los lugares donde se podría realizar la campaña - El administrador analiza las alianzas con empresas para la realización de campañas - El administrador selecciona las campañas a realizarse.

	<p>a las familias con escasos recursos económicos, permitiendo dar alegría a las familias en fechas especiales como navidad, día del niño, día de la madre, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El administrador expresa lo beneficios para la empresa de realizar estas actividades. - El administrados estima los costos de campañas. <p>PA06.2.2. Preparación de campaña de beneficio social</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador selecciona el personal de apoyo - El administrador prepara regalos - El administrador registra lista de beneficiados <p>PA06.2.3. Ejecución de campaña de beneficio social</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador realiza la invitación para las personas que recibirán regalos - El administrador mide el impacto de beneficio de la empresa. - El administrador registra mejoras para la campaña
	<p>AC06.3. Campañas de apoyo escolar a colegios de los valles de La Libertad</p> <p>Esta actividad permitirá brindar apoyo a las escuelas de escasos recursos económicos en las cuales se ayudara a contribuir con los materiales de educación (cuadernos, libros, mochilas, etc.) con el objetivo de brindar apoyo a la educación del país.</p>	<p>PA06.3.1. Análisis y evaluación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador analiza los colegios donde se podría realizar la campaña - El administrador analiza las alianzas con empresas para la realización de campañas - El administrador selecciona los colegios donde se ayudara. - El administrador expresa lo beneficios para la empresa de realizar estas actividades. - El administrados estima los costos de campañas. <p>PA06.3.2. Preparación de campaña apoyo escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador selecciona el personal de apoyo - El administrador prepara materiales de estudios - El administrador registra lista de beneficiados <p>PA06.3.3. Ejecución de campaña apoyo escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> - El administrador realiza la invitación a los colegios del valles - El administrador mide el impacto de beneficio de la empresa. - El administrador registra mejoras para la campaña - El administrador firma compromiso con el colegio

Fuente: Elaboración propia - Análisis con Gerente General, Jefes de áreas y proveedores

La tabla n° 90, muestra el desarrollo de las actividades con sus planes de acción.

5.6.8. Características de plan de acción

Tabla n° 91: Matriz de Planes de Acción en relación con los objetivos a corto plazo

ESTRATEGIA		MATRIZ DE PLANES DE ACCION DE ESTRATEGIAS						
ACTIVIDAD		OLP01	OLP02	OLP03	OLP04	OLP05	OLP06	OLP07
EER01: Implementar un modelo estratégico	AC01.1 Implementación del modelo estratégico	TOTAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
	AC01.2. Control del plan estratégico	TOTAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
EER03: Desarrollar un plan comercial	AC02.1. Realización de la administración de la estrategia comercial	PARCIAL	TOTAL	TOTAL				
	AC02.2. Investigación de Mercado	PARCIAL	TOTAL	TOTAL		TOTAL		
	AC02.3. Plan de Marketing.	PARCIAL	TOTAL	TOTAL		TOTAL		
	AC02.4. Mejora del aspecto físico del área comercial	PARCIAL	TOTAL	TOTAL		TOTAL	TOTAL	
	AC02.5. Implementación de un CRM	PARCIAL	TOTAL	TOTAL				PARCIAL
	AC02.6. Organizar en eventos patrocinados		TOTAL	TOTAL		TOTAL		
	AC02.7. Contratos de exclusividad de servicio.		TOTAL	TOTAL				
	AC02.8. Evaluación estratégica de la gestión comercial		TOTAL	TOTAL				
EER04: Realizar alianzas con empresas de transporte competitivas	AC03.1. Desarrollo de alianzas con empresas del mismo sector	PARCIAL	TOTAL	TOTAL		TOTAL		PARCIAL
EER06: Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial	AC04.1. Capacitaciones a empleados		PARCIAL	TOTAL	TOTAL			PARCIAL
EER02: Implementar Una Arquitectura Empresarial	AC05.1. Desarrollo de Arquitectura Empresarial			PARCIAL	PARCIAL			TOTAL
	AC05.2. Implementación de un sistemas de GPS			PARCIAL	PARCIAL			TOTAL
	AC05.3. Implementación de un plan de seguridad de la información							TOTAL
EER05: Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	AC06.1. Campañas de concientización del medio ambiente	PARCIAL	PARCIAL					TOTAL
	AC06.2. Campañas de beneficio social en fechas especiales.	PARCIAL	PARCIAL					TOTAL
	AC06.3. Campañas de apoyo escolar a colegios de los valles de La Libertad	PARCIAL	PARCIAL					TOTAL

Fuente: Elaboración propia – Análisis de cotizaciones de proveedores y gerente general

La tabla n° 91, muestra la relación de las actividades del plan de acción con los objetivos a largo plazo (es decir como soportará al cumplimiento de cada OLP)

Tabla n° 92: Matriz de costo del Planes de Acción detallada anualmente

MATRIZ DE PLANES DE ACCION DE ESTRATEGIAS											
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	MESES	COSTO	COSTO MENSUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
EER01: Implementar un modelo estratégico	AC01.1 Implementación del modelo estratégico	44	S/. 7,100.00	S/. 161.36	S/. 1,936.36	S/. 1,936.36	S/. 1,936.36	S/. 1,290.91			
	AC01.2. Control del plan estratégico	60	S/. 2,000.00	S/. 41.67		S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	
EER03: Desarrollar un plan comercial	AC02.1. Realización de la administración de la estrategia comercial	3	S/. 2,200.00	S/. 733.33	S/. 2,200.00						
	AC02.2. Investigación de Mercado	4	S/. 5,200.00	S/. 1,300.00	S/. 5,200.00						
	AC02.3. Plan de Marketing.	23	S/. 8,500.00	S/. 369.57	S/. 8,500.00						
	AC02.4. Mejora del aspecto físico del área comercial	48	S/. 8,000.00	S/. 166.67	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00		
	AC02.5. Implementación de un CRM	7	S/. 4,500.00	S/. 642.86	S/. 4,500.00						
	AC02.6. Organizar en eventos patrocinados	13	S/. 2,000.00	S/. 153.85	S/. 1,846.15	S/. 153.85					
	AC02.7. Contratos de exclusividad de servicio.	3	S/. 1,200.00	S/. 400.00	S/. 1,200.00						
	AC02.8. Evaluación estratégica de la gestión comercial	34	S/. 1,600.00	S/. 47.06	S/. 564.71	S/. 564.71	S/. 470.59				
EER04: Realizar alianzas con empresas de transporte competitivas	AC03.1. Desarrollo de alianzas con empresas del mismo sector	9	S/. 1,800.00	S/. 200.00	S/. 1,800.00						
EER06: Realizar capacitaciones a los empleados sobre la gestión empresarial	AC04.1. Capacitaciones a empleados	44	S/. 5,000.00	S/. 113.64	S/. 1,363.64	S/. 1,363.64	S/. 1,363.64	S/. 909.09			
EER02: Implementar Una Arquitectura Empresarial	AC05.1. Desarrollo de Arquitectura Empresarial	12	S/. 13,500.00	S/. 1,125.00	S/. 11,250.00	S/. 2,250.00					
	AC05.2. Implementación de un sistemas de GPS	3	S/. 4,500.00	S/. 1,500.00	S/. 4,500.00						
	AC05.3. Implementación de un plan de seguridad de la información	4	S/. 4,000.00	S/. 1,000.00	S/. 3,000.00	S/. 1,000.00					
EER05: Realizar actividades que permitan contribuir con el desarrollo de la sociedad	AC06.1. Campañas de concientización del medio ambiente	48	S/. 4,000.00	S/. 83.33	S/. 416.67	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 583.33		
	AC06.2. Campañas de beneficio social en fechas especiales.	48	S/. 5,500.00	S/. 114.58	S/. 572.92	S/. 1,375.00	S/. 1,375.00	S/. 1,375.00	S/. 802.08		
	AC06.3. Campañas de apoyo escolar a colegios de los valles de La Libertad	48	S/. 4,000.00	S/. 83.33	S/. 416.67	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 583.33		
					TOTAL	S/. 51,267.11	S/. 13,143.55	S/. 9,645.59	S/. 8,075.00	S/. 2,468.75	S/. 500.00

Fuente: Elaboración propia – Análisis de cotizaciones de proveedores y gerente general

La tabla n° 92, muestra los costos de ejecución de los planes de acción de las estrategias retenidas detallados por año (es decir indica la inversión que se necesitará para cada año).

5.7. Evaluación estratégica

5.7.1. Perspectivas de control

Para saber si el plan estratégico está obteniendo los resultados esperados, es necesario evaluar los objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo y estrategias, por ello se plantearán indicadores que realicen un seguimiento de las estrategias implementadas. El control de los objetivos se llevarán en base al cuadro de mando integral planteado por Kaplan y Norton (1992); esta herramienta permite observar la actividad de la industria en forma integral, enfocando se en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje. La evaluación de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton resulta esencial para generar los indicadores que permitan medir o cuantificar el cumplimiento de los objetivos. (Ancajima, 2012, p. 100)

5.7.1.1. Aprendizaje interno

El desarrollo de buenas prácticas tanto en la gestión del cliente como la manipulación de mercadería, permitirá alcanzar los objetivos planteados, por ello se necesita que el personal este completamente capacitado

5.7.1.2. Procesos

Es fundamental reforzar las competencias dentro de la empresa (tecnológica y humana), pues ello mejorará los niveles de calidad en los procesos; permitiendo mantener a los clientes satisfechos.

5.7.1.3. Clientes

Mejorar los resultados en relación con el mercado objetivo, participación mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización son indicadores fundamentales para el cumplimiento de la misión de Transportes Cargum Express S.R.L.

5.7.1.4. Financiera

Se debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, el aumento de ventas y la minimización de costos, pues esto permitirá saber si los beneficios de la empresa están incrementando o disminuyendo.

Según las cuatro perspectivas mencionadas, se elaborará el tablero de control integrado (BSC), en relación a los objetivos a corto plazo planteados en la formulación de la implementación estratégica.

5.7.2. Puntos a tomar en cuenta para el control de objetivos

- **Especificar los grados aceptables de desviación**

Se deben tener en cuenta el porcentaje de desviación que se tendrá para cada indicador, según lo que el gerente estima entre lo planeado lo real. Para el caso de la empresa se estimó un margen de desviación del +/- 3%, ya que en tal caso no se estaría alterando en gran escala los resultados programados.

- **Comparar el desempeño real con el desempeño planeado**

En este apartado se recomienda comparar los resultados, cada tres meses (trimestralmente), permitiendo que el tiempo no sea tan largo ni tan corto cuando se compararan los resultados.

- **Identificar las razones de las desviaciones en las metas planeadas**

Dentro de este punto se establece determinar el contexto interno y externo, de cuáles serían las posibles causas de los resultados no planeados y porque están lejos del margen de desviación, identificando los problemas existentes en la empresa.

- **Identificar las razones de las desviaciones en los costos**

En algunos casos, los costos podrán elevarse como reducirse en comparación con lo planificado, por ello se recomienda analizar las causas de la desviación de costos cuando estos tenga un aumento mayor a la 5% de los establecidos en el plan de acción de costos, para ello se debe tener en cuenta los sustentos de las proformas de los proveedores.

- **Identificación de las razones de las desviaciones de retrasos de pedidos**

Puede darse el caso que la entrega a tiempo de las mercaderías no se encuentre en el rango de estimación programada, dividido a factores internos como externos, por lo cual se debe de realizar un análisis completo e inmediato de la causas del retraso de entrega

5.7.3. Mapa Estratégico

A continuación se presentara el mapa estratégico de Transportes Cargum Express S.R.L., en donde se plasmas los objetivos a corto plazo, desarrollados en la formulación del modelo estratégico

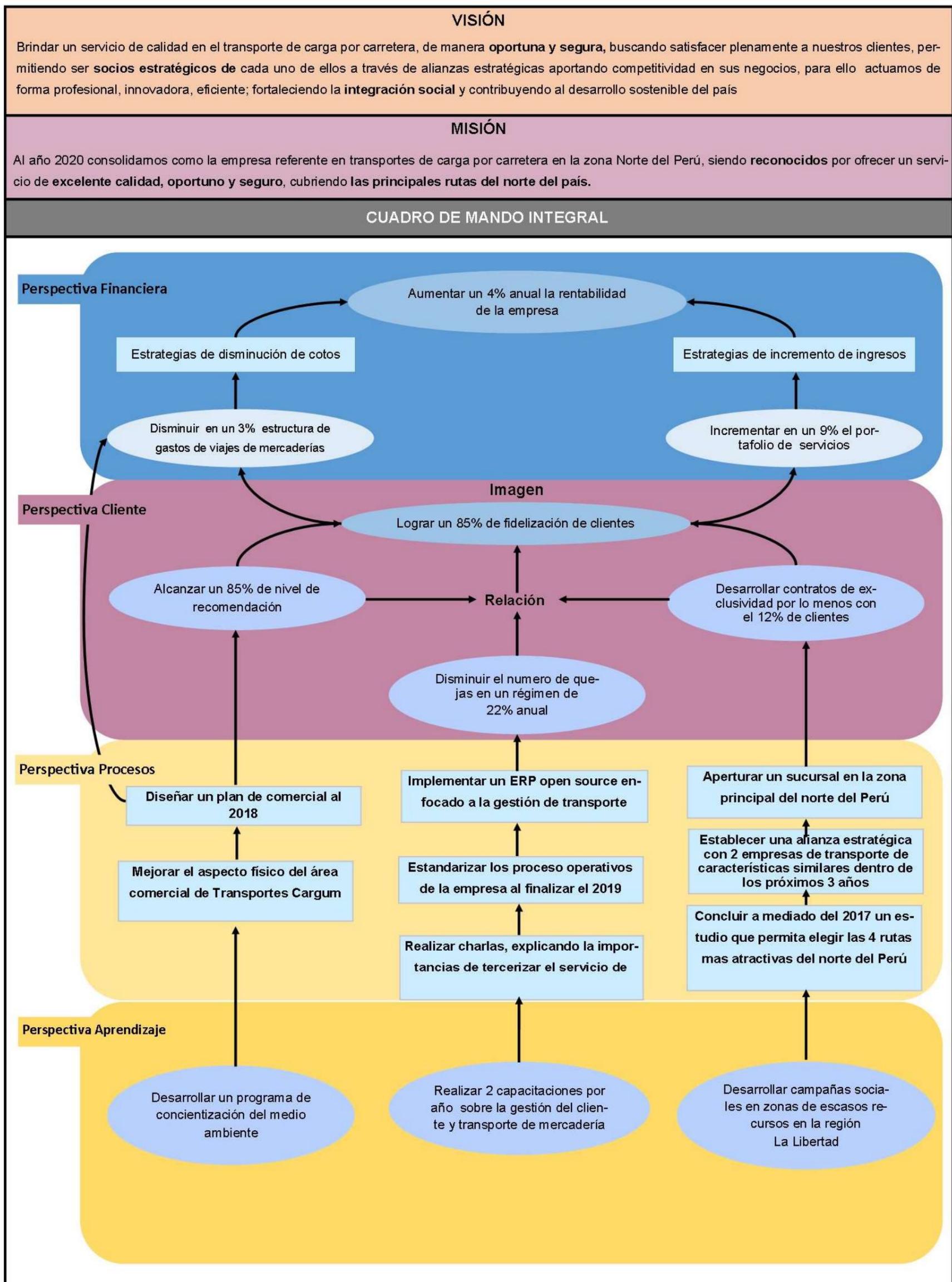


Figura n° 89: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia – análisis de objetivos de la empresa

La Figura n° 89, muestra la gráfica del mapa estratégico en relación a los objetivos a corto plazo.

5.7.4. Cuadro de Mando Integral

Tabla n° 93: Tablero de control integrado

PERS.	COD.	OBJETIVO CORTO PLAZO	INDICADOR	FORMULA	PERIODO	ENCARGADO	POSITIVO	REGULAR	NEGATIVO
FINANCIERA	OCP 02	Aumentar la rentabilidad en un régimen de 4% anual en los próximos 5 años	Incremento de rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo I}}{\text{Utilidad Neta del Periodo I - 1}} \times 100$	Anual	Contador Externo	Mayor a 4%	Entre 3% y 2%	Menor a 4%
	OCP 2.2.	Disminuir un 3% la estructura de gastos de viajes de mercadería	Control presupuestal de viáticos	$\frac{\text{Total de viaticos realizados por viajes}}{\text{Total de viaticos presupuestado por viajes}} \times 100$	Mensual	Jefe de Almacén	Menor a 99%	Entre 100% y 115%	Mayor a 115%
	OCP 2.1.	Incrementar en un 9% el portafolio de servicios ofrecido por la empresa	Incremento de servicios	$\frac{\# \text{ de servicios implementados}}{\# \text{ de servicios ofrecidos}} \times 100$	Anual	Jefe de Ventas	Mayor a 45%	Entre 45% y 28%	Menor a 28%
CLIENTE	OCP 4.4.	Lograr un 85% de fidelización de clientes	Clientes Satisfechos	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes}} \times 100$	Trimestral	Jefe de Ventas	Mayor a 90%	Entre 89% y 75%	Menor a 75%
	OCP 1.3.	Alcanzar un 85% de nivel de recomendación por parte de los clientes	Nivel de recomendación por parte del cliente	$\frac{\# \text{ de clientes que recomiendan el servicio}}{\# \text{ de clientes}}$	Trimestral	Jefe de Ventas	Mayor a 80%	Entre 65 y 79%	Menor a 65%
			% de clientes que adquieren el servicio por recomendación	$\frac{\# \text{ de clientes que adquieren el servicio por recomendacion}}{\# \text{ de clientes}} \times 100$	Trimestral	Jefe de Ventas	Mayora a 13%	Entre 13% y 9%	Menor a 9%
	OCP 3.1.	Desarrollar contratos de exclusividad por lo menos con el 12% de clientes	% de clientes exclusivos	$\frac{\# \text{ de clientes exclusivos (que firmaron convenio)}}{\# \text{ de clientes}} \times 100$	Semestral	Jefe de Ventas	Mayor a 11%	Entre 11% y 8%	Menor a 8%
			Nivel de servicio solicitado por clientes exclusivos	$\frac{\# \text{ de solicitudes de servicio por el cliente exclusivo en el periodo I}}{\# \text{ de solicitudes de servicio por el cliente exclusivo en el periodo I - 1}} \times 100$	Trimestral	Jefe de Ventas	Mayor a 99%	Entre 99% y 85%	Menor a 85%
	OCP 4.2.	Disminuir el número de quejas en un régimen de 22% anual	Índice de quejas realizadas en comparación al periodo anterior	$\frac{\# \text{ de quejas registradas en el periodo periodo I}}{\# \text{ de quejas registradas en el del periodo I - I}} \times 100$	Mensual	Jefe de Ventas	Menor a 25%	Entre 25% y 45%	Mayor a 45%
Porcentajes de quejas solucionadas			$\frac{\# \text{ de quejas solucionadas en el periodo I}}{\# \text{ de quejas registradas en el periodo I}} \times 100$	Mensual	Jefe de ventas	Mayor a 75%	Entre 75% y 55%	Menor a 55%	
PROCESOS	OCP 1.1.	Diseñar un plan comercial al finalizar el 2018	Incremento de ventas	$\frac{\# \text{ ventas realizadas en el periodo I}}{\# \text{ ventas realizada en el periodo I - 1}} \times 100$	Semestral	Jefe de ventas	Mayor a 104%	Entre 104% y 101%	Menor a 101%
			Retención de clientes	$\frac{\# \text{ clientes que relaizan mas de una compra en el periodo I}}{\# \text{ clientes que realizaron compra I - 1}} \times 100$	Semestral	Jefe de ventas	Mayor a 80%	Entre 79% y 50%	Menor a 50%

		Nivel de aceptación de promociones implementadas	$\frac{\# \text{ venta que tienen la promocion}}{\# \text{ de ventas}} \times 100$	Trimestral	Jefe de Ventas	Mayor a 37%	Entre 37% y 30%	Menor a 30%
OCP 4.3.	Mejorar el aspecto físico del área comercial de la empresa	% de implementos instalados en el área de venta	$\frac{\# \text{ implementos instalados en el area de venta}}{\# \text{ implementos proyectados en el area de venta}} \times 100$	Semestral	Jefe de Ventas	Mayor a 39%	Entre 39% y 20%	Menor a 20%
		Nivel de satisfacción del clientes con respecto a sus estados en la empresa	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con la estadia en la empresa}}{\# \text{ cliente que ingresaron a la empresa}} \times 100$	Semestral	Jefe de Ventas	Mayor a 79%	Entre 79% y 50%	Menor a 50%
		Implementar un ERP open source enfocado en la gestión de Transporte	Nivel de efectividad del ERP	$\frac{\# \text{ de actividades operativas soportadas por el ERP}}{\# \text{ total de actividades operativas}} \times 100$	Semestral	Encargado de gestión empresarial	Mayora a 89%	Entre 89% y 70%
OCP 6.1.	Implementar un ERP open source enfocado en la gestión de Transporte	Nivel de satisfacción del sistema GPS	$\frac{\# \text{ de cliente localizaron su mercadera}}{\# \text{ de clientes que acceden al servicio de localizacion}} \times 100$	Semanal	Encargado de gestión empresarial	Mayor a 94%	Entre 94% y 80%	Menor a 80%
		Nivel de procesos estandarizados	$\frac{\# \text{ procesos estandarizados}}{\# \text{ de procesos operativos}} \times 100$	Anual	Encargado de gestión empresarial	Mayor a 94%	Entre 94% y 85%	Menor a 85%
		OCP 6.2.	Estandarizar los procesos operativos de la empresa al finalizar el 2019	Tiempo promedio de ejecución de una tarea específica	$\frac{\Sigma \text{ de tiempo de respuesta de actividad especifica}}{\# \text{ de actividades especificas realizadas}}$	Semestral	Encargado de gestión empresarial	Revisar tabla n° 93
OCP 5.2.	Aperturar una sucursal en la zona principal norte del Perú	Porcentaje de mejora sobre los procesos estandarizados	$\frac{\text{Tiempo de ejecucion de un proceso en el 2115}}{\text{Tiempo e ejecucion de un proceso despues de estandarizar procesos}} \times 100$	Semestral	Encargado de gestión empresarial	Menor a 50%	Entre 70% y 50%	Mayor a 70%
		Apertura de sucursales	$\frac{\# \text{ numero de sucursales en el 2020}}{\# \text{ de sucursales en el 2015}} \times 100$	5 años	Gerente General	Mayor a 99%	-	Menor a 100%
		OCP 1.2.	Establecer una alianza estratégica con 2 empresa de transporte de características similares dentro los próximos 3 años	Nivel de aceptación de propuesta estratégica con competidores	$\frac{\# \text{ empresas quede transporte que aceptaron propuesta}}{\# \text{ empresas quede transporte se presentaron propuesta}} \times 100$	Anual	Gerente General	Menor a 29%
Nivel de satisfacción de servicios ofrecidos por el aliado	$\frac{\# \text{ de servicios ejecutados correctamente por un aliados}}{\# \text{ de servciios ejecutados por un aliado}} \times 100$			Mensual	Jefe de Ventas	Mayor a 84%	Entre 84% y 70%	Menor a 70%
OCP 5.1.	Concluir a mediados del 2017 un estudio que permita elegir las 4 principales rutas más atractivas del norte del Perú	Nivel de aceptación de ruta nueva por parte del publico	$\frac{\# \text{ de ventascon destino a la ruta implementada}}{\# \text{ de ventas}}$	Mensual	Jefe de Ventas	Mayor a 31%	Entre 31% y 25%	Menor a 25%

OCP 3.1.	Realizar charlas, explicando la importancia de tercerizar el servicio de transporte de mercadería	Nivel de charlas realizadas	$\frac{\# \text{ de charlas realizadas a clientes}}{\# \text{ de charlas proyectadas}} \times 100$	Semestral	Administrador	Mayor a 99%	Entre 99% y 75%	Menor a 75%
		Nivel de clientes captados por la charla	$\frac{\# \text{ de clientes que fueron captados por la charla}}{\# \text{ de publico que asistio a la charla}} \times 100$	Semestral	Administrador	Mayor a 59%	Entre 59% y 30%	Menor a 30%
OCP 7.1.	Desarrollar un programa de concientización del medio ambiente	Nivel de aceptación por parte de los clientes sobre la charla ambiental	$\frac{\# \text{ de clientes que asitieron a la charla}}{\# \text{ de clientes invitados}} \times 100$	Semestral	Administrador	Mayor a 84%	Entre 84% y 59%	Menor a 59%
APRENDIZAJE	Realizar 2 capacitaciones por año sobre la gestión empresarial y transporte de mercadería	Nivel de capacitaciones a colaboradores	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones proyectadas}} \times 100$	Semestral	Administrador	Mayor a 99%	Entre 99% y 75%	Menor a 75%
		Nivel de colaboradores aprobados	$\frac{\# \text{ de colaboradores aprobados}}{\# \text{ de colaboradores}} \times 100$	Semestral	Gerente General	Mayor a 85%	Entre 85% y 75%	Menor a 75%
		Nivel de cumplimiento de normas SUTRAN	$\frac{\# \text{ de normas cumplidas por SUTRAN}}{\# \text{ de normas SUTRAN}} \times 100$	Mensual	Jefe de almacén	Mayor a 94%	Entre 94% y 90%	Menor a 90%
		Nivel de uso correcto de herramientas de transportes	$\frac{\# \text{ de colaboradores que usan correctamente sus herramientas}}{\# \text{ de colaboradores}} \times 100$	Quincenal	Administrador	Mayor a 89%	Entre 89% y 80%	Menor a 80%
OCP 7.2.	Desarrollar campañas sociales en zonas de escasos recursos en la región La Libertad	Nivel de campañas realizadas	$\frac{\# \text{ de campañas realizadas}}{\# \text{ de campañas proyectadas}} \times 100$	Semestral	Administrador	Mayor a 99%	Entre 99% y 75%	Menor a 75%
		Nivel de personas beneficiadas	$\frac{\# \text{ de personas beneficiadas}}{\# \text{ de habitantes en el sector donde se realizo campaña}} \times 100$	Semanal	Administrador	Mayor a 24%	Entre 24% y 15%	Menor a 15%

Fuente: Elaboración propia - Análisis de estrategia y objetivos a corto plazo

La tabla n° 93 muestra el tablero de control integrado con sus respectivos objetivos a corto plazo, indicadores, formulas y metas.

Tabla n° 94: Registro de tiempo de actividades

CONSULTA DE TARIFAS	TIEMPO
Realización de cotización	5 minutos
Realización de venta	5 minutos
Recepción de mercadería	7 minutos
Entrega de mercadería	5 minutos

Fuente: Elaboración propia - Análisis de procesos

La tabla n° 94, muestro los tiempos de los procesos relacionados con el cliente.

5.8. Planes de contingencia

Tabla n° 96: Escenarios del plan de contingencia

CÓDIGO	POSIBLES ESCENARIO A PRESENTARSE
CON-001	Incremento excesivo de combustible
CON-002	Incremento excesivo de competidores
CON-003	Incremento de delincuencia
CON-004	La ventas disminuyen de manera notables
CON-005	El plan de marketing no es el adecuado
CON-006	Las mercaderías están sufriendo problemas
CON-007	Creaciones de Silos con la empresa
CON-008	Filtrado de datos de la empresa
CON-009	Proveedores no cumplen con la entrega
CON-010	Vehículos dañados

Fuente: Elaboración Propia

La tabla n° 96, muestra los posibles escenarios que se pueden presentar en el desarrollo del plan estratégico

Tabla n° 97: Relación de escenarios con objetivos estratégicos

ESCENARIOS	OLP01	OLP02	OLP03	OLP04	OLP05	OLP06	OLP07
CON-001	X	X			X		X
CON-002	X	X	X				
CON-003	X			X	X		
CON-004	X	X	X				
CON-005		X	X	X			
CON-006	X			X			
CON-007	X			X		X	
CON-008		X	X		X	X	X
CON-009				X		X	X
CON-010	X	X	X	X	X		X

Fuente: Elaboración Propia

La tabla n° 97, muestra la relación que los posibles escenarios tienen con el desarrollo de los objetivos a largo plazo

Tabla n° 98: Aspecto de contingente

Escenarios	Aspecto contingente
CON-001	<ul style="list-style-type: none"> - Los vehículos no pueden salir - La mercadería demora en llegar
CON-002	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas disminuyen a casusa del incremento de competencia - El posicionamiento mercado se reduce
CON-003	<ul style="list-style-type: none"> - La mercadería se pierde en el viaje
CON-004	<ul style="list-style-type: none"> - Los vendedores no se sienten comprometidos - El servicio de atención es malo
CON-005	<ul style="list-style-type: none"> - La investigación de mercado no fue la correcta.
CON-006	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos no están estandarizados - Los empleados no están comprometidos
CON-007	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia interna entre empleados - La arquitectura empresarial no fue la correcta.
CON-008	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados no comprometidos - El plan de seguridad no está siendo ejecutado correctamente.
CON-009	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores no seleccionados correctamente.
CON-010	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mantenimiento de vehículos

Fuente: Elaboración Propia

La tabla n° 98, muestra los aspecto contingentes que se pueden presentar en el caso que suceda un escenario negativo

Tabla n° 99: Acciones Contingentes

Escenarios	Aspecto contingente	Acciones Contingentes
CON-001	<ul style="list-style-type: none"> - Los vehículos no pueden salir - La mercadería demora en llegar 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la opción de convertir los vehículos a GPL - Alquilar vehículos de transporte
CON-002	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas disminuyen a casusa de incremento de competencia - El posicionamiento de mercado se reduce 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la ventaja competitiva para contrarrestar el ingreso de competidores - Implementar nuevas promociones atractivas para los clientes - Ofrecer descuentos a clientes frecuentes.
CON-003	<ul style="list-style-type: none"> - La mercadería se pierde en el viaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar dispositivos de seguridad dentro del vehículo de transportes - Incrementar el nivel se seguro de vehículo por la empresa aseguradora
CON-004	<ul style="list-style-type: none"> - Los vendedores no se sienten comprometidos - El servicio de atención es malo 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y modificar el plan comercial de la empresa empezando por mejorar la investigación de mercado. - Motivar al personal con bonos atractivos.
CON-005	<ul style="list-style-type: none"> - La investigación de mercado no fue la correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructurar el plan de marketing y crear suvenirs adecuado para los clientes
CON-006	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos no están estandarizados - Los empleados no están comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar los servicios de una empresa especialista para la revisión y reestructuración de procesos - Implementar un plan de servicios informáticos con un proveedor certficad.
CON-007	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia interna entre empleados - La arquitectura empresarial no fue la correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan para mejorar el clima laboral e identificar cuáles son las causas para la existencia de barreras. - Realizar un análisis profundo de la

		estructura de procesos tanto operativos como de soporte.
CON-008	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados no comprometidos - El plan de seguridad no está siendo ejecutado correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar controles en base a la norma ISO 27002 y capacitar a los empleados sobre una cultura de seguridad.
CON-009	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores no seleccionados correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar contratos donde estimen pagos de penalidad con los proveedores por incumplimiento.
CON-010	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mantenimiento de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar periódicamente los vehículos de la empresa y programar los mantenimientos, así mismo contar en almacén con repuestos. - Implementar un plan de revisión periódica de vehículos.

Fuente: Elaboración Propia

La tabla n° 99, muestra las acciones contingente que se debe de tomar para evitar y/o prevenir que los escenarios de contingencia se presenten en la empresa

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

Luego de establecer los costos para la implementación del modelo estratégico (Tabla n° 92), se determinó conjuntamente con el gerente realizar un préstamo de S/. 51 267.11 nuevos soles para la implementación de actividades de la fase inicial.

El préstamo a realizar fue cotizado para la entidad bancaria Caja Trujillo, debido a que Transportes Cargum Express S.R.L., realiza todas sus actividades monetarias con dicha entidad, llegando al acuerdo de los siguientes datos:

Tabla n° 100: Datos del Préstamo

DATOS DEL PRESTAMO	
CONCEPTOS	DATOS
Monto	51,267.11
TEA	11
Nro. De Cuotas	60
Desembolso	1/01/2016
TCA	12.92
Periodo fijo	Mensual
CUOTA	S/. 1,146.02

Fuente: Elaboración Propia – Análisis Caja Trujillo

La tabla n° 100, muestra los conceptos necesarios para la realización del préstamo en la Caja Trujillo.

Tabla n° 101: Cronograma de Pagos Mensuales a Caja Trujillo

CRONOGRAMA DE PAGOS DE PRESTAMO									
Nro.	Fecha	Cuota	Seg. Imnm.	Seg Desg.	Seg de Bienes	Intereses	Capital	Saldo Capital	Cuota + ITF
0	1/01/2016	0	0	0	0	0	0	51267.11	0
1	1/02/2016	1145.97	0	47.03	17.77	462.79	618.38	50648.73	1146.02
2	1/03/2016	1145.97	0	43.46	16.62	427.59	658.3	49990.43	1146.02
3	31/03/2016	1145.97	0	44.38	17.19	436.65	647.75	49342.68	1146.02
4	30/04/2016	1145.97	0	43.8	17.19	430.99	653.99	48688.69	1146.02
5	30/05/2016	1145.97	0	43.22	17.19	425.28	660.28	48028.41	1146.02
6	30/06/2016	1145.97	0	44.05	17.77	433.56	650.59	47377.82	1146.02
7	30/07/2016	1145.97	0	42.06	17.19	413.83	672.89	46704.93	1146.02
8	29/08/2016	1145.97	0	41.46	17.19	407.95	679.37	46025.56	1146.02
9	27/09/2016	1145.97	0	39.49	16.62	388.56	701.3	45324.26	1146.02

10	27/10/2016	1145.97	0	40.23	17.19	395.89	692.66	44631.6	1146.02
11	26/11/2016	1145.97	0	39.62	17.19	389.84	699.32	43932.28	1146.02
12	26/12/2016	1145.97	0	39	17.19	383.73	706.05	43226.23	1146.02
13	25/01/2017	1145.97	0	38.37	17.19	377.56	712.85	42513.38	1146.02
14	24/02/2017	1145.97	0	37.74	17.19	371.34	719.7	41793.68	1146.02
15	27/03/2017	1145.97	0	38.34	17.77	377.27	712.59	41081.09	1146.02
16	25/04/2017	1145.97	0	35.25	16.62	346.82	747.28	40333.81	1146.02
17	25/05/2017	1145.97	0	35.8	17.19	352.3	740.68	39593.13	1146.02
18	24/06/2017	1145.97	0	35.15	17.19	345.83	747.8	38845.33	1146.02
19	24/07/2017	1145.97	0	34.48	17.19	339.3	755	38090.33	1146.02
20	23/08/2017	1145.97	0	33.81	17.19	332.7	762.27	37328.06	1146.02
21	22/09/2017	1145.97	0	33.14	17.19	326.05	769.59	36558.47	1146.02
22	23/10/2017	1145.97	0	33.53	17.77	330.02	764.65	35793.82	1146.02
23	21/11/2017	1145.97	0	30.71	16.62	302.18	796.46	34997.36	1146.02
24	21/12/2017	1145.97	0	31.07	17.19	305.69	792.02	34205.34	1146.02
25	20/01/2018	1145.97	0	30.36	17.19	298.77	799.65	33405.69	1146.02
26	19/02/2018	1145.97	0	29.65	17.19	291.79	807.34	32598.35	1146.02
27	21/03/2018	1145.97	0	28.94	17.19	284.73	815.11	31783.24	1146.02
28	20/04/2018	1145.97	0	28.21	17.19	277.61	822.96	30960.28	1146.02
29	21/05/2018	1145.97	0	28.4	17.77	279.48	820.32	30139.96	1146.02
30	19/06/2018	1145.97	0	25.86	16.62	254.45	849.04	29290.92	1146.02
31	19/07/2018	1145.97	0	26	17.19	255.84	846.94	28443.98	1146.02
32	18/08/2018	1145.97	0	25.25	17.19	248.45	855.08	27588.9	1146.02
33	17/09/2018	1145.97	0	24.49	17.19	240.98	863.31	26725.59	1146.02
34	17/10/2018	1145.97	0	23.72	17.19	233.44	871.62	25853.97	1146.02
35	16/11/2018	1145.97	0	22.95	17.19	225.82	880.01	24973.96	1146.02
36	17/12/2018	1145.97	0	22.91	17.77	225.44	879.85	24094.11	1146.02
37	15/01/2019	1145.97	0	20.67	16.62	203.41	905.27	23188.84	1146.02
38	14/02/2019	1145.97	0	20.58	17.19	202.55	905.65	22283.19	1146.02
39	16/03/2019	1145.97	0	19.78	17.19	194.63	914.37	21368.82	1146.02
40	15/04/2019	1145.97	0	18.97	17.19	186.65	923.16	20445.66	1146.02
41	15/05/2019	1145.97	0	18.15	17.19	178.58	932.05	19513.61	1146.02
42	14/06/2019	1145.97	0	17.32	17.19	170.44	941.02	18572.59	1146.02
43	15/07/2019	1145.97	0	17.04	17.77	167.66	943.5	17629.09	1146.02
44	13/08/2019	1145.97	0	15.13	16.62	148.83	965.39	16663.7	1146.02
45	12/09/2019	1145.97	0	14.79	17.19	145.55	968.44	15695.26	1146.02
46	12/10/2019	1145.97	0	13.93	17.19	137.09	977.76	14717.5	1146.02
47	11/11/2019	1145.97	0	13.06	17.19	128.55	987.17	13730.33	1146.02
48	11/12/2019	1145.97	0	12.19	17.19	119.93	996.66	12733.67	1146.02
49	10/01/2020	1145.97	0	11.3	17.19	111.22	1006.26	11727.41	1146.02
50	10/02/2020	1145.97	0	10.76	17.77	105.86	1011.58	10715.83	1146.02
51	10/03/2020	1145.97	0	9.2	16.62	90.47	1029.68	9686.15	1146.02
52	11/04/2020	1145.97	0	9.17	18.34	90.27	1028.19	8657.96	1146.02

53	9/05/2020	1145.97	0	7.17	16.05	70.56	1052.19	7605.77	1146.02
54	8/06/2020	1145.97	0	6.75	17.19	66.43	1055.6	6550.17	1146.02
55	8/07/2020	1145.97	0	5.81	17.19	57.21	1065.76	5484.41	1146.02
56	7/08/2020	1145.97	0	4.87	17.19	47.9	1076.01	4408.4	1146.02
57	7/09/2020	1145.97	0	4.04	17.77	39.79	1084.37	3324.03	1146.02
58	6/10/2020	1145.97	0	2.85	16.62	28.06	1098.44	2225.59	1146.02
59	5/11/2020	1145.97	0	1.98	17.19	19.44	1107.36	1118.23	1146.02
60	5/12/2020	1146.18	0	0.99	17.19	9.77	1118.23	0	1146.23

Fuente: Caja Trujillo

La tabla n° 101, muestra la cronograma de pagos detallados del préstamo a realizar

Tabla n° 102: Datos Totales del Préstamos

DATOS TOTALES DEL PRESTAMO					
Total de cuota	Total de Seg. Desgr.	Total de Intereses	Total de Bienes	Total Capital	Total a Pagar
S/. 68 758.41	S/. 1 518.43	S/. 14 941.37	S/. 1 031.50	S/. 51 267.11	S/. 68 761.41

Fuente: Caja Trujillo

La tabla n° 102, muestra los pagos totales del préstamo a realizar

Para tener en cuenta el análisis financiero de la implementación del modelo estratégico, se trabajó en comparación a los resultados del último año de realización de tareas de la empresa, es decir el año 2015, donde se realizó el estado de ganancias y pérdidas en base a los datos obtenido por el contador. (Anexo n° 8, Anexo n° 9 y Anexo n° 10).

La proyección de los estados financieros de la empresa formulado en los próximos 5 años (2016, 2017, 2018, 2019 y 2020) tienen como base el cumplimiento de los objetivos planteados en la formulación del modelo estratégico (Apartado 5.4.10 y 5.6.1)

- Aumentar la rentabilidad en un régimen de 4% anual en los próximos 5 años.
- Aumentar las ventas en un régimen de 1.4% anual en los próximos 5 años
- Disminuir un 3% la estructura de gastos de viajes de mercadería

A continuación se mostraran la proyección de los estados de resultados de ganancias y pérdidas de los 5 años de manera en general, sumado el del año 2015; esto con la finalidad de realizar las comparaciones entre ello y poder establecer los resultados del costo y beneficio.

Tabla n° 103: Estado de Ganancias y Pérdidas del 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ACOMULADO
INGRESOS													
Ventas	44049.40	30202.10	35742.20	30939.60	32768.60	27588.40	35588.80	38031.40	39718.80	34963.40	38479.80	42550.80	430623.30
(-) Devoluciones	.00	265.00	.00	.00	124.00	.00	.00	150.00	150.00	150.00	150.00	.00	989.00
(-) Descuentos	.00	.00	.00	.00	350.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	350.00
Ventas Netas	44049.40	29937.10	35742.20	30939.60	32294.60	27588.40	35588.80	37881.40	39568.80	34813.40	38329.80	42550.80	429284.30
COSTOS DE VENTA													
(-) Costo de ventas	25680.00	14812.00	17576.00	13298.00	12886.00	11870.00	15980.00	19168.00	20698.00	17220.00	19322.00	20698.00	209208.00
UTILIDAD BRUTA	18369.40	15125.10	18166.20	17641.60	19408.60	15718.40	19608.80	18713.40	18870.80	17593.40	19007.80	21852.80	220076.30
GASTOS OPERATIVOS													
(+) Sueldos y Salarios	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	9750.00	117000.00
(+) Publicidad	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
(+) Alquiler local	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	580.00	6960.00
(+) Alquiler cochera	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4800.00
(+) Mantenimiento de equipos	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00	5640.00
(-) Gastos Operativos	11200.00	134400.00											
GASTOS DE VENTA													
(+) Agua	86.00	58.97	69.78	60.41	63.98	53.86	69.48	74.25	77.55	68.26	75.13	83.07	840.73
(+) Teléfono	130.00	89.13	105.48	91.31	96.71	81.42	105.03	112.24	117.22	103.19	113.56	125.58	1270.87
(+) Electricidad	129.00	88.45	104.67	90.61	95.96	80.79	104.22	111.38	116.32	102.39	112.69	124.61	1261.09
(+) Autovaluo	62.00	42.51	50.31	43.55	46.12	38.83	50.09	53.53	55.90	49.21	54.16	59.89	606.11
(+) Comisiones	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
(+) Telefonía celular	60.00	41.14	48.68	42.14	44.63	37.58	48.48	51.80	54.10	47.62	52.41	57.96	586.56
(-) Gastos de venta	467.00	320.19	378.93	328.01	347.40	292.48	377.30	403.20	421.09	370.67	407.95	451.11	4565.35
UTILIDAD OPERATIVA	6702.40	3604.91	6587.27	6113.59	7861.20	4225.92	8031.50	7110.20	7249.71	6022.73	7399.85	10201.69	81110.95
OTROS EGRESOS (GASTOS)													
(-) Créditos	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	1240.50	.00	.00	12405.00
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	5461.90	2364.41	5346.77	4873.09	6620.70	2985.42	6791.00	5869.70	6009.21	4782.23	7399.85	10201.69	68705.95
(-) Impuesto a la renta	1529.33	662.03	1497.10	1364.46	1853.79	835.92	1901.48	1643.52	1682.58	1339.02	2071.96	2856.47	19237.67
UTILIDAD NETA	3932.57	1702.37	3849.67	3508.62	4766.90	2149.50	4889.52	4226.18	4326.63	3443.20	5327.89	7345.22	49468.28

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empres

La tabla n° 103, muestra el estado de ganancias y pérdidas del 2015, detallado por meses

Tabla n° 104: Estado de Ganancias y Pérdidas del 2015 – 2020 proyectadas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ventas	430623.30	436652.03	442765.15	448963.87	455249.36	461622.85
(-) Devoluciones	989.00	197.80	39.56	.00	.00	.00
(-) Descuentos	350.00	70.00	14.00	.00	.00	.00
Ventas Netas	429284.30	436384.23	442711.59	448963.87	455249.36	461622.85
COSTOS DE VENTA						
(-) Costo de ventas	209208.00	202931.76	202931.76	202931.76	202931.76	202931.76
UTILIDAD BRUTA	220076.30	233452.47	239779.83	246032.11	252317.60	258691.09
GASTOS OPERATIVOS						
Sueldos y Salarios	117000.00	117000.00	117000.00	117000.00	117000.00	117000.00
(+) Publicidad	.00	.00	.00	.00	.00	.00
(+) Alquiler local	6960.00	6960.00	6960.00	6960.00	6960.00	6960.00
(+) Alquiler cochera	4800.00	4800.00	4800.00	4800.00	4800.00	4800.00
(+) Mantenimiento de equipos	5640.00	5640.00	5640.00	5640.00	5640.00	5640.00
(-) Gastos Operativos	134400.00	134400.00	134400.00	134400.00	134400.00	134400.00
GASTOS DE VENTAS						
(+) Agua	840.73	851.47	863.39	875.48	887.74	900.16
(+) Teléfono	1270.87	1288.12	1306.16	1324.44	1342.99	1361.79
(+) Electricidad	1261.09	1279.39	1297.30	1315.46	1333.88	1352.55
(+) Autovaluo	606.11	615.68	624.30	633.04	641.90	650.89
(+) Comisiones	.00	1309.96	1328.30	1346.89	1365.75	1384.87
(+) Telefonía celular	586.56	593.85	602.16	610.59	619.14	627.81
(-) Gastos de Ventas	4565.35	5938.47	6021.61	6105.91	6191.39	6278.07
UTILIDAD OPERATIVA	81110.95	93114.00	99358.23	105526.20	111726.21	118013.02
OTROS EGRESOS (GASTOS)						
(-) Créditos	12405.00	13752.24	13752.24	13752.24	13752.24	13752.24
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	68705.95	79361.76	85605.99	91773.96	97973.97	104260.78
(-) Impuesto a la renta	19237.67	21427.67	23113.62	23861.23	25473.23	27107.80
UTILIDAD NETA	49468.28	57934.08	62492.37	67912.73	72500.74	77152.98

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa

La tabla n° 104, muestra el estado de ganancias y pérdidas del 2015 en comparación a los 5 próximos años.

Como se aprecia en la tabla n° 104, la utilidad de neta de la empresa se incrementa de manera gradual en los próximos 5 años, lo que cumple con el objetivo a largo plazo sobre el incremento de rentabilidad. Asimismo los ingresos por venta se incrementaron en 7% en los próximos 5 años cumpliendo con el objetivo a largo plazo número 3.

Uno de los objetivos a corto plazo, fue disminuir el costo de los viajes en un 3%, lo cual se ve reflejado en la proyección de los estados de ganancias y pérdidas de los próximos 5 años con respecto a los costos de ventas. Cabe señalar que el estado de ganancias y pérdidas presentado en la tabla n° 104, es un proyecto de lo que debería suceder durante los próximos 5 años, en el caso de que se cumplieren todos los objetivos planteados.

Para poder calcular los beneficios económicos de Transportes Cargum Express S.R.L., de implementar la formulación del modelo estratégico, se realizaron los siguientes cálculos:

Tabla n° 105: Flujo de Efectivo Neto proyectado

FLUJO DE EFECTIVO NETO								
Año de operación	Ingresos totales*	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo	
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap. de trab.	Valor Residual		Recup. De Cap. De Trab.
0			51267.11					-51,267.11
1	436,384.23	378,450.14	13143.55					44,790.53
2	442,711.59	380,219.22	9645.59					52,846.78
3	448,963.87	381,051.14	8075.00					59,837.73
4	455,249.36	382,748.62	2468.75					70,031.99
5	461,622.85	384,469.87	500.00					76,652.98

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa

La tabla n° 105, muestra el flujo de efectivo neto proyectado.

Tabla n° 106: Calculo de beneficios económicos proyectados

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 11.00%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de Efectivo act. (\$)
0	51,267	0	1.000	51,267.11	0.00	-51,267.11
1	391,594	436,384	0.901	352,787.11	393,138.94	40,351.83
2	389,865	442,712	0.812	316,423.03	359,314.66	42,891.63
3	389,126	448,964	0.731	284,525.68	328,278.51	43,752.83
4	385,217	455,249	0.659	253,754.62	299,886.85	46,132.24
5	384,970	461,623	0.593	228,460.88	273,950.69	45,489.81
Total	1,607,069	2,244,932		1,487,218.43	1,654,569.66	167,351.24

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectados

La tabla n° 106, muestra los datos para el cálculo de beneficios económicos proyectos

Tabla n° 107: Resultado de beneficios económicos proyectos

RESULTADO DE BENEFICIOS ECONOMISO		
INDICADORR	RESULTADO	CRITERIO
VAN	167 351.24	Se acepta
TIR	97.28%	Se acepta
B/C	1.11	Se acepta
VA	218,618.35	Se acepta
IR	4.26	Se acepta

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 107, muestra el resultado de beneficios económicos proyectos

- El valor actual neto para la tasa de descuento del proyecto es:

$$\text{VAN} = \text{S/. } 167\,351.24$$

Para la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L., el proyecto es rentable porque el VAN, generará beneficios después de cubrir todos los costos del plan de acción, esto significa que es viable la ejecución del modelo estratégico.

- Para el presente proyecto la Tasa Interna de retorno es:

$$\text{TIR} = 97.28\%$$

Para la empresa Transportes Cargum Express S.R.L. su tasa de retorno interno es mayor a la tasa de descuento 11%, por ende la ejecución del modelo estratégico generara beneficios, mayores al costo, lo cual significa el aumento de la rentabilidad y minimización de costos de venta.

- Para el presente proyecto la relación de costo beneficio es de:

$$\text{C/B} = 1.11$$

Para la empresa Transportes Cargum Express S.R.L. el resultado de la relación costo beneficio, muestra que los beneficios de ejecutar el modelo estratégico son mayores al costo de este, por ello el proyecto debe ser considerado a ejecutar

El capital será recuperado en aproximadamente 2 años.

Tabla n° 108: Periodo de Recuperación del Capital

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondo	-	S/	S/.	S/.	S/.	S/.
	51,267.11	44,790.53	52,846.78	59,837.73	70,031.99	76,652.98
FF ACOMULADO		-S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	-51267.10973	6,476.58	46,370.21	106,207.93	176,239.92	252,892.90
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 108, muestra el flujo de fondo acumulado de la implementación del modelo estratégico.

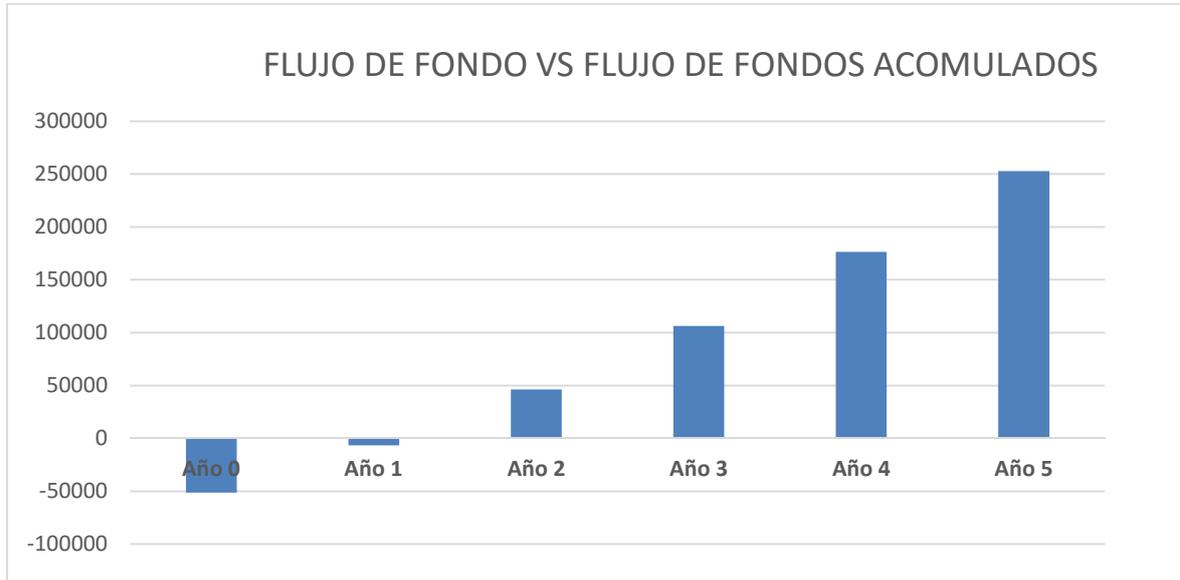


Figura n° 90: Fondo de flujo vs flujo de fondos acumulados

Fuente: Análisis de la empresa

La Figura n° 90, muestra los resultados de fondo de flujo vs el flujo de fondos acumulados

Para realizar la comparación de resultados se consideró lo siguientes escenarios:

- Favorable

En el estado favorable, se toma en cuenta que los objetivos planteados en la formulación estratégica se cumplieron de manera positiva. Realizando una comparación proyectada de los resultados con el modelo estratégico implementado y los resultados sin implementar el modelo estratégico (Tabla n° 109).

- Desfavorable

En el estado favorable, se toma en cuenta que los objetivos planteados en la formulación estratégica no se cumplieron de manera positiva. Realizando una comparación proyectada de los resultados con el modelo estratégico implementado y los resultados sin implementar el modelo estratégico (Tabla n° 110). Asimismo se desarrolló una comparación en un escenario favorable y desfavorable (Tabla n° 111)

- Neutral

En el estado neutral no se considera ninguna implementación de mejora, se tomara en cuenta lo que actualmente la empresa realiza. Mostrando los estados de resultados proyectados de los próximos 5 años (Tabla n° 112)

Tabla n° 109: Comparación en un estado favorable vs la no implementación del modelo estratégico

	2016 =	2016 +	COMPARACION		2017 =	2017 +	COMPARACION		2018 =	2018 +	COMPARACION		2019 =	2019 +	COMPARACION		2020 =	2020 +	COMPARACION	
			%	S/.																
INGRESOS																				
Ventas	430623.30	436652.03			430623.30	442765.15			430623.30	448963.87			430623.30	455249.36			430623.30	461622.85		
(-) Devoluciones	989.00	197.80			989.00	39.56			989.00	.00			989.00	.00			989.00	.00		
(-) Descuentos	350.00	70.00			350.00	14.00			350.00	.00			350.00	.00			350.00	.00		
Ventas Netas	429284.30	436384.23	1.63%	7099.93	429284.30	442711.59	3.03%	13427.29	429284.30	448963.87	4.38%	19679.57	429284.30	455249.36	5.70%	25965.06	429284.30	461622.85	7.01%	32338.55
COSTOS DE VENTA																				
(-) Costo de ventas	209208.00	202931.76	-3.09%	(6276.24)	209208.00	202931.76	-3.09%	(6276.24)	209208.00	202931.76	-3.09%	(6276.24)	209208.00	202931.76	-3.09%	(6276.24)	209208.00	202931.76	-3.09%	(6276.24)
UTILIDAD BRUTA	220076.30	233452.47	5.73%	13376.17	220076.30	239779.83	8.22%	19703.53	220076.30	246032.11	10.55%	25955.81	220076.30	252317.60	12.78%	32241.30	220076.30	258691.09	14.93%	38614.79
GASTOS OPERATIVOS																				
Sueldos y Salarios	117000.00	117000.00			117000.00	117000.00			117000.00	117000.00			117000.00	117000.00			117000.00	117000.00		
(+) Publicidad	.00	.00			.00	.00			.00	.00			.00	.00			.00	.00		
(+) Alquiler local	6960.00	6960.00			6960.00	6960.00			6960.00	6960.00			6960.00	6960.00			6960.00	6960.00		
(+) Alquiler cochera	4800.00	4800.00			4800.00	4800.00			4800.00	4800.00			4800.00	4800.00			4800.00	4800.00		
(+) Mantenimiento de equipos	5640.00	5640.00			5640.00	5640.00			5640.00	5640.00			5640.00	5640.00			5640.00	5640.00		
(-) Gastos Operativos	134400.00	134400.00	0.00%	.00																
GASTOS DE VENTAS																				
(+) Agua	839.72	851.47			839.72	863.39			839.72	875.48			839.72	887.74			839.72	900.16		
(+) Teléfono	1270.34	1288.12			1270.34	1306.16			1270.34	1324.44			1270.34	1342.99			1270.34	1361.79		
(+) Electricidad	1261.73	1279.39			1261.73	1297.30			1261.73	1315.46			1261.73	1333.88			1261.73	1352.55		
(+) Autovaluo	607.18	615.68			607.18	624.30			607.18	633.04			607.18	641.90			607.18	650.89		
(+) Comisiones	1291.87	1309.96			1291.87	1328.30			1291.87	1346.89			1291.87	1365.75			1291.87	1384.87		
(+) Telefonía celular	585.65	593.85			585.65	602.16			585.65	610.59			585.65	619.14			585.65	627.81		
(-) Gastos de Ventas	5856.48	5938.47	1.38%	81.99	5856.48	6021.61	2.74%	165.13	5856.48	6105.91	4.09%	249.43	5856.48	6191.39	5.41%	334.91	5856.48	6278.07	6.72%	421.59
UTILIDAD OPERATIVA	79819.82	93114.00	14.28%	13294.18	79819.82	99358.23	19.66%	19538.41	79819.82	105526.20	24.36%	25706.38	79819.82	111726.21	28.56%	31906.39	79819.82	118013.02	32.36%	38193.20
OTROS EGRESOS (GASTOS)																				
(-) Créditos	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	67414.82	79361.76	15.05%	11946.94	67414.82	85605.99	21.25%	18191.17	67414.82	91773.96	26.54%	24359.14	67414.82	97973.97	31.19%	30559.15	67414.82	104260.78	35.34%	36845.96
(-) Impuesto a la renta	18202.00	21427.67	15.05%	3225.67	18202.00	23113.62	21.25%	4911.61	17527.85	23861.23	26.54%	6333.38	17527.85	25473.23	31.19%	7945.38	17527.85	27107.80	35.34%	9579.95
UTILIDAD NETA	49212.82	57934.08	15.05%	8721.26	49212.82	62492.37	21.25%	13279.55	49886.97	67912.73	26.54%	18025.76	49886.97	72500.74	31.19%	22613.77	49886.97	77152.98	35.34%	27266.01

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 109, muestra la comparación de los estados de resultados proyectos del 2016 al 2020 en referencia con el modelo estratégico implementado más cumpliendo los objetivos estratégicos con los resultados sin haber ejecutado el modelo estratégico.

Tabla n° 110: Comparación en estado desfavorable vs la no implementación del modelo estratégico

	2016 =	2016 -	COMPARACION		2017 =	2017 -	COMPARACION		2018 =	2018 -	COMPARACION		2019 =	2019 -	COMPARACION		2020 =	2020 -	COMPARACION	
INGRESOS			%	S/.																
Ventas	430623.30	430623.30			430623.30	430623.30			430623.30	430623.30			430623.30	430623.30			430623.30	430623.30		
(-) Devoluciones	989.00	989.00			989.00	989.00			989.00	989.00			989.00	989.00			989.00	989.00		
(-) Descuentos	350.00	350.00			350.00	350.00			350.00	350.00			350.00	350.00			350.00	350.00		
Ventas Netas	429284.30	429284.30	0.00%	.00																
COSTOS DE VENTA																				
(-) Costo de ventas	209208.00	209208.00	0.00%	.00	209208.00	209208.00	0.00%	.00	209208.00	209208.00	0.00%	.00	209208.00	209208.00	0.00%	.00	209208.00	209208.00	0.00%	.00
UTILIDAD BRUTA	220076.30	220076.30	0.00%	.00																
GASTOS OPERATIVOS																				
Sueldos y Salarios	117000.00	117000.00			117000.00	117000.00			117000.00	117000.00			117000.00	117000.00			117000.00	117000.00		
(+) Publicidad	.00	.00			.00	.00			.00	.00			.00	.00			.00	.00		
(+) Alquiler local	6960.00	6960.00			6960.00	6960.00			6960.00	6960.00			6960.00	6960.00			6960.00	6960.00		
(+) Alquiler cochera	4800.00	4800.00			4800.00	4800.00			4800.00	4800.00			4800.00	4800.00			4800.00	4800.00		
(+) Mantenimiento de equipos	5640.00	5640.00			5640.00	5640.00			5640.00	5640.00			5640.00	5640.00			5640.00	5640.00		
(-) Gastos Operativos	134400.00	134400.00	0.00%	.00																
GASTOS DE VENTAS																				
(+) Agua	839.72	839.72			839.72	839.72			839.72	839.72			839.72	839.72			839.72	839.72		
(+) Teléfono	1270.34	1270.34			1270.34	1270.34			1270.34	1270.34			1270.34	1270.34			1270.34	1270.34		
(+) Electricidad	1261.73	1261.73			1261.73	1261.73			1261.73	1261.73			1261.73	1261.73			1261.73	1261.73		
(+) Autovaluo	607.18	607.18			607.18	607.18			607.18	607.18			607.18	607.18			607.18	607.18		
(+) Comisiones	1291.87	1291.87			1291.87	1291.87			1291.87	1291.87			1291.87	1291.87			1291.87	1291.87		
(+) Telefonía celular	585.65	585.65			585.65	585.65			585.65	585.65			585.65	585.65			585.65	585.65		
(-) Gastos de Ventas	5856.48	5856.48	0.00%	.00																
UTILIDAD OPERATIVA	79819.82	79819.82	0.00%	.00																
OTROS EGRESOS (GASTOS)																				
(-) Créditos	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24	12405.00	13752.24	9.80%	1347.24
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	67414.82	66067.58	-2.04%	(1347.24)																
(-) Impuesto a la renta	18202.00	17838.25	-2.04%	(363.75)	18202.00	17838.25	-2.04%	(363.75)	17527.85	17177.57	-2.04%	(350.28)	17527.85	17177.57	-2.04%	(350.28)	17527.85	17177.57	-2.04%	(350.28)
UTILIDAD NETA	49212.82	48229.34	-2.04%	(983.49)	49212.82	48229.34	-2.04%	(983.49)	49886.97	48890.01	-2.04%	(996.96)	49886.97	48890.01	-2.04%	(996.96)	49886.97	48890.01	-2.04%	(996.96)

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 110, muestra la comparación de los estados de resultados proyectos del 2016 al 2020 en referencia con el modelo estratégico implementado más el incumpliendo los objetivos estratégicos con los resultados sin haber ejecutado el modelo estratégico.

Tabla n° 111: Comparación en un estado favorable vs un estado desfavorable

	2016 =		COMPARACION % S/.	2017 =		COMPARACION % S/.	2018 =		COMPARACION % S/.	2019 =		COMPARACION % S/.	2020 =		COMPARACION % S/.
	2016 +			2017 +			2018 +			2019 +			2020 +		
INGRESOS															
Ventas	436652.03	430623.30		442765.15	430623.30		448963.87	430623.30		455249.36	430623.30		461622.85	430623.30	
(-) Devoluciones	197.80	989.00		39.56	989.00		.00	989.00		.00	989.00		.00	989.00	
(-) Descuentos	70.00	350.00		14.00	350.00		.00	350.00		.00	350.00		.00	350.00	
Ventas Netas	436384.23	429284.30		442711.59	429284.30		448963.87	429284.30		455249.36	429284.30		461622.85	429284.30	
COSTOS DE VENTA															
(-) Costo de ventas	202931.76	209208.00	3.00% 6276.24	202931.76	209208.00	3.00% 6276.24	202931.76	209208.00	3.00% 6276.24	202931.76	209208.00	3.00% 6276.24	202931.76	209208.00	3.00% 6276.24
UTILIDAD BRUTA	233452.47	220076.30	-6.08% (13376.17)	239779.83	220076.30	-8.95% (19703.53)	246032.11	220076.30	-11.79% (25955.81)	252317.60	220076.30	-14.65% (32241.30)	258691.09	220076.30	-17.55% (38614.79)
GASTOS OPERATIVOS															
Sueldos y Salarios	117000.00	117000.00		117000.00	117000.00		117000.00	117000.00		117000.00	117000.00		117000.00	117000.00	
(+) Publicidad	.00	.00		.00	.00		.00	.00		.00	.00		.00	.00	
(+) Alquiler local	6960.00	6960.00		6960.00	6960.00		6960.00	6960.00		6960.00	6960.00		6960.00	6960.00	
(+) Alquiler cochera	4800.00	4800.00		4800.00	4800.00		4800.00	4800.00		4800.00	4800.00		4800.00	4800.00	
(+) Mantenimiento de equipos	5640.00	5640.00		5640.00	5640.00		5640.00	5640.00		5640.00	5640.00		5640.00	5640.00	
(-) Gastos Operativos	134400.00	134400.00													
GASTOS DE VENTAS															
(+) Agua	851.47	839.72		863.39	839.72		875.48	839.72		887.74	839.72		900.16	839.72	
(+) Teléfono	1288.12	1270.34		1306.16	1270.34		1324.44	1270.34		1342.99	1270.34		1361.79	1270.34	
(+) Electricidad	1279.39	1261.73		1297.30	1261.73		1315.46	1261.73		1333.88	1261.73		1352.55	1261.73	
(+) Autovaluo	615.68	607.18		624.30	607.18		633.04	607.18		641.90	607.18		650.89	607.18	
(+) Comisiones	1309.96	1291.87		1328.30	1291.87		1346.89	1291.87		1365.75	1291.87		1384.87	1291.87	
(+) Telefonía celular	593.85	585.65		602.16	585.65		610.59	585.65		619.14	585.65		627.81	585.65	
(-) Gastos de Ventas	5938.47	5856.48		6021.61	5856.48		6105.91	5856.48		6191.39	5856.48		6278.07	5856.48	
UTILIDAD OPERATIVA	93114.00	79819.82	-16.66% (13294.18)	99358.23	79819.82	-24.48% (19538.41)	105526.20	79819.82	-32.21% (25706.38)	111726.21	79819.82	-39.97% (31906.39)	118013.02	79819.82	-47.85% (38193.20)
OTROS EGRESOS (GASTOS)															
(-) Créditos	13752.24	13752.24	0.00% .00	13752.24	13752.24	0.00% .00	13752.24	13752.24	0.00% .00	13752.24	13752.24	0.00% .00	13752.24	13752.24	0.00% .00
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	79361.76	66067.58	-20.12% (13294.18)	85605.99	66067.58	-29.57% (19538.41)	91773.96	66067.58	-38.91% (25706.38)	97973.97	66067.58	-48.29% (31906.39)	104260.78	66067.58	-57.81% (38193.20)
(-) Impuesto a la renta	21427.67	17838.25	-20.12% (3589.43)	23113.62	17838.25	-29.57% (5275.37)	23861.23	17177.57	-38.91% (6683.66)	25473.23	17177.57	-48.29% (8295.66)	27107.80	17177.57	-57.81% (9930.23)
UTILIDAD NETA	57934.08	48229.34	-20.12% (9704.75)	62492.37	48229.34	-29.57% (14263.04)	67912.73	48890.01	-38.91% (19022.72)	72500.74	48890.01	-48.29% (23610.73)	77152.98	48890.01	-57.81% (28262.97)

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 111, muestra la comparación de los estados de resultados proyectos del 2016 al 2020 en referencia con el modelo estratégico implementado más cumpliendo los objetivos estratégicos con resultados de objetivos no cumplidos.

Tabla n° 112: Estados de resultados sin implementar un modelo estratégico

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
	430623.3	430623.3	430623.3	430623.3	430623.3	430623.3
Ventas	0	0	0	0	0	0
(-) Devoluciones	989.00	989.00	989.00	989.00	989.00	989.00
(-) Descuentos	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Ventas Netas	429284.30	429284.30	429284.30	429284.30	429284.30	429284.30
COSTOS DE VENTA						
(-) Costo de ventas	209208.00	209208.00	209208.00	209208.00	209208.00	209208.00
UTILIDAD BRUTA	220076.30	220076.30	220076.30	220076.30	220076.30	220076.30
GASTOS OPERATIVOS						
	117000.0	117000.0	117000.0	117000.0	117000.0	117000.0
Sueldos y Salarios	0	0	0	0	0	0
(+) Publicidad	.00	.00	.00	.00	.00	.00
(+) Alquiler local	6960.00	6960.00	6960.00	6960.00	6960.00	6960.00
(+) Alquiler cochera	4800.00	4800.00	4800.00	4800.00	4800.00	4800.00
(+) Mantenimiento de equipos	5640.00	5640.00	5640.00	5640.00	5640.00	5640.00
(-) Gastos Operativos	134400.00	134400.00	134400.00	134400.00	134400.00	134400.00
GASTOS DE VENTAS						
(+) Agua	840.73	839.72	839.72	839.72	839.72	839.72
(+) Teléfono	1270.87	1270.34	1270.34	1270.34	1270.34	1270.34
(+) Electricidad	1261.09	1261.73	1261.73	1261.73	1261.73	1261.73
(+) Autovaluo	606.11	607.18	607.18	607.18	607.18	607.18
(+) Comisiones	.00	1291.87	1291.87	1291.87	1291.87	1291.87
(+) Telefonía celular	586.56	585.65	585.65	585.65	585.65	585.65
(-) Gastos de Ventas	4565.35	5856.48	5856.48	5856.48	5856.48	5856.48
UTILIDAD OPERATIVA	81110.95	79819.82	79819.82	79819.82	79819.82	79819.82
OTROS EGRESOS (GASTOS)						
(-) Créditos	12405.00	12405.00	12405.00	12405.00	12405.00	12405.00
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	68705.95	67414.82	67414.82	67414.82	67414.82	67414.82
(-) Impuesto a la renta	19237.67	18202.00	18202.00	17527.85	17527.85	17527.85
UTILIDAD NETA	49468.28	49212.82	49212.82	49886.97	49886.97	49886.97

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 112, muestra los estados de resultados del 2015 al 2020, cuando no se realizó una implementación del modelo estratégico

Descripción del escenario favorable

Los datos mostrados en la tabla n° 109, reflejan la comparación de la proyección de los estados de ganancias y pérdidas de la empresa de los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, de lo que sucede si se implementa del modelo estratégico y se cumple los objetivos planteados, entre lo que sucede si no se implementa el modelo estratégico; mostrando que la utilidad neta se incrementó en 15.05%, 21.25%, 26,54%, 31,19% y 35.34% respectivamente, lo que indica que la utilidad neta se incrementó en un 30% aproximadamente en comparación con el 2015. Esto se debe en primer lugar al incremento anual de las ventas en 1.4% y la reducción de costos en 3% en comparación con los costos de ventas del 2015. También se debe tener en cuenta que los impuestos a la renta según el análisis realizado en referencia a impuesto mencionan una disminución a 26% para el 2018.

Descripción del escenario desfavorable

Los datos mostrados en la tabla n° 110, reflejan la comparación de la proyección de los estados de ganancias y pérdidas de la empresa de los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, de lo que sucede si se implementa del modelo estratégico y no se cumple los objetivos planteados, entre lo que sucede si no se implementa del modelo estratégico; mostrando que la utilidad neta se disminuye en 2.04%, en cada año respectivamente, lo que indica que la utilidad neta se redujo en un 10.2% aproximadamente en comparación con el 2015. Esto se debe en primer lugar a que no se cumplieron con los objetivos de la empresa, es decir no se incrementaron las ventas ni tampoco se redujeron los costos de ventas; pero si se incrementaron los créditos de la empresa en 9.80%, debido a que se realizó un préstamo para la ejecución del proyecto.

En la tabla n° 111, se refleja la comparación proyectada de la implementación del modelo estratégico en un escenario positivo (cumplimiento de objetivos) versus un escenario negativo (no se cumplen objetivos), mostrando que los márgenes de utilidad neta tiene una resultado de negativo de 20,12%, 29.57%, 38.91%, 48.29% y 57.81 en cada año, esto se debe principalmente a la disminución de porcentaje de ventas y el incremento tanto de los costos de ventas como el pago de créditos. Por ello la ejecución de cada actividad debe de realizarse de manera minuciosa puesto que si no se cumplen los objetivos, la empresa estaría a un estado financiero muy negativo lo que causaría el cierre definitivo de esta.

Descripción del escenario neutral

Los datos de la tabla n° 112, reflejan los resultados de ganancias y pérdidas del 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, mostrando que la utilidad neta es igual o menor para dichos años, es decir no hay un incremento de venta, ni optimización de costos.

Los resultados que se muestran en las siguientes tablas, están en base a la proyección de cumplimiento de objetivos a largo plazo del modelo estratégico, pues se debe recordar que el presente trabajo está enfocado a la formulación del modelos estratégico y su impacto con el cliente, más no a la implementación de este.

La correcta implementación del modelo estratégico, formulado en el presente trabajo, impactará positivamente en la gestión del cliente de Transportes Cargum Express S.R.L., dado que las actividades relacionadas con el cliente manteniendo una calidad, pues ahora estas se enfocarán a las necesidades del público objetivo. Asimismo la empresa incrementará sus niveles tanto de ventas como de rentabilidad; ya que el nivel de satisfacción de los clientes se incrementara de manera positiva, dado que el servicio permitirá aumentar los niveles de compra tanto de los clientes como el público objetivo, produciendo un incremento en la participación de mercado.

Tabla n° 113: Resultado de cumplimientos de objetivos

Cumplimiento de Objetivos	
Indicador: Porcentaje de objetivos logrados	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	No cuenta con objetivos
Resultado Proyectado	95%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 113, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre el cumplimiento de objetivos, donde claramente se puede apreciar que la implementación del modelo estratégico permitirá trabajar en base a cumplimiento de objetivos. Lo que implica que a finales del 2020 se cumplirá con el 95% de los objetivos planteados en el modelo estratégico. Según los rangos indicados en la matriz de operacionalizacion (Apartado 3.2.) esta dimensión se encuentra en un rango positivo.

Tabla n° 114: Resultado de Utilidad Neta

Índice de Rentabilidad	
Indicador: Margen de utilidad neta	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	12%
Resultado Proyectado	17%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 114, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre el margen de utilidad, donde claramente se aprecia un incremento del 5% de márgenes de utilidad neta con respecto al 2015, lo que implica que a finales del 2020 el margen de utilidad neta sea de 17%. Según los rangos indicados en la matriz de operacionalización (Apartado 3.2.) esta dimensión se encuentra en un rango positivo.

Tabla n° 115: Resultado de Posicionamiento de marca

Posicionamiento de marca	
Indicador: Purchase Funnel	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	10%
Resultado Proyectado	60%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 115, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre el posicionamiento de la marca, donde claramente se aprecia un incremento del 50% posicionamiento de marca con respecto al 2015, lo que implica que a finales del 2020 Transportes Cargum Express S.R.L., tendrá un 60% de participación de mercado en el norte del Perú. Según los rangos indicados en la matriz de operacionalización (Apartado 3.2.) esta dimensión se encuentra en un rango regular, pues debe tener en cuenta que para alcanzar un rango positivo en la zona norte se debe implementar objetivos en tiempos de 10 a 15 años, puesto que se necesitan implementar sucursales en diversos departamentos del norte del Perú.

Tabla n° 116: Resultado de satisfacción de cliente

Satisfacción de cliente	
Indicador: Porcentaje de clientes satisfechos	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	17%
Resultado Proyectado	95%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 116, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre la satisfacción de clientes, donde claramente se aprecia un incremento del 78% de satisfacción de los clientes con respecto al 2015, lo que implica que a finales del 2020 Transportes

Cargum Express S.R.L., tendrá un 95% de clientes satisfechos. Según los rangos indicados en la matriz de operacionalización (Apartado 3.2.) esta dimensión se encuentra en un rango positivo.

Tabla n° 117: Resultado de Fidelización de cliente

Fidelización de clientes	
Indicador: Porcentaje de clientes retenidos	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	26%
Resultado Proyectado	85%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 117, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre la fidelización de clientes, donde claramente se aprecia un incremento del 59% de clientes fidelizados con respecto al 2015, lo que implica que a finales del 2020 Transportes Cargum Express S.R.L., tendrá un 85% de clientes fidelizados. Según los rangos indicados en la matriz de operacionalización (Apartado 3.2.) esta dimensión se encuentra en un rango positivo.

Tabla n° 118: Resultado de Recomendación de cliente

Índice de recomendación de cliente	
Indicador: Net Promoter Score	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	14%
Resultado Proyectado	85%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 118, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre la recomendación de la empresa por parte de los clientes, donde claramente se aprecia un incremento del 71% de clientes que recomendaría a la empresa con respecto al 2015, lo que implica que a finales del 2020 Transportes Cargum Express S.R.L., tendrá un 85% de clientes que recomiendan la empresa. Según los rangos indicados en la matriz de operacionalización (Apartado 3.2.) esta dimensión se encuentra en un rango positivo.

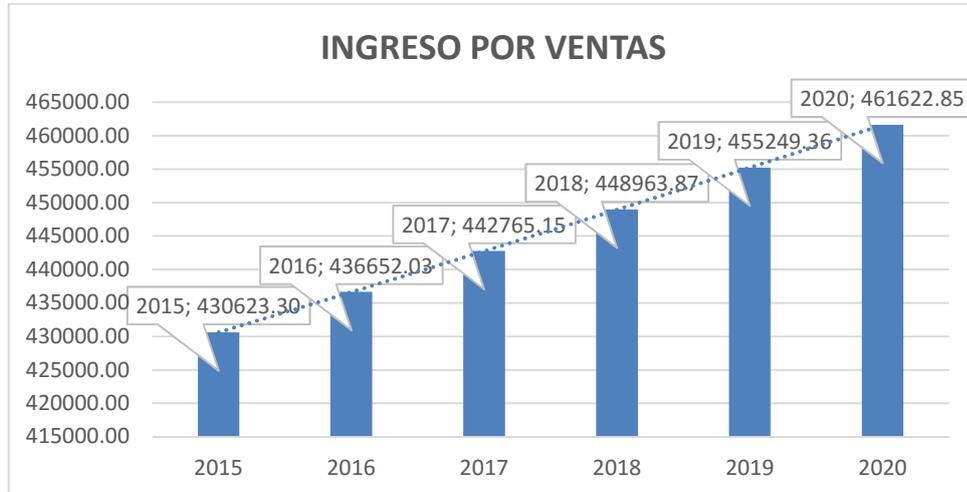


Figura n° 91: Incremento de ingreso de ventas

Fuente: Análisis de la empresa

La Figura n° 91, muestra los incrementos de venta que se darán en la empresa en comparación al 2015, de S/. 430623.30 a S/. 461622.85, es decir se incrementará un 7% con un incremento gradual de 1.4%; cumpliendo con el tercer objetivo a largo plazo.

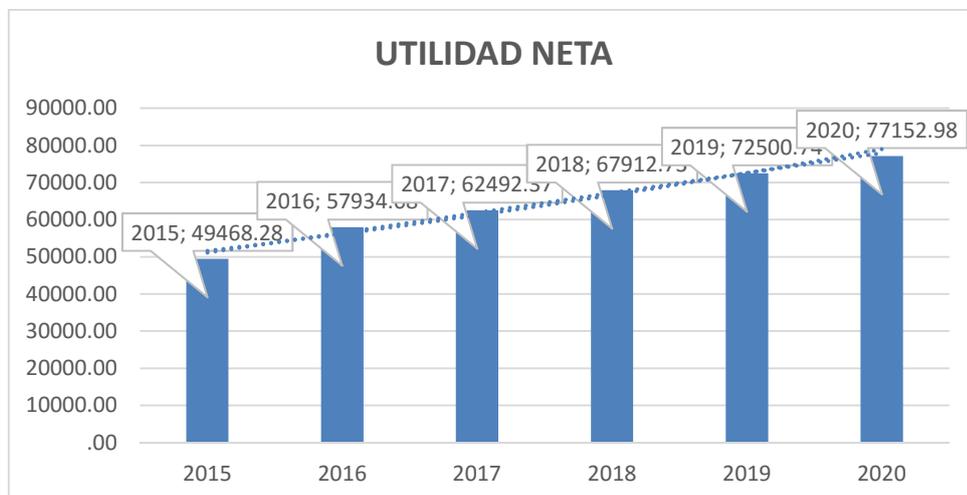


Figura n° 92: Incremento de utilidad neta

Fuente: Análisis de la empresa

La Figura n° 92, muestra los incrementos de la utilidad neta que se darán en la empresa en comparación al 2015, de S/. 49468.28 a S/. 77152.98, es decir se incrementará un 36% con un incremento gradual de aproximadamente 7.2%; cumpliendo con el segundo objetivo a largo plazo del modelo estratégico

Tabla n° 119: Resultado de Estandarización de procesos

Estandarización de procesos	
Estado	Resultado
Antes de la formulación	0%
Resultado Proyectado	96%

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 119, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre la estandarización de procesos de la empresa, donde claramente se aprecia una mejora del 96% de procesos estandarizados en la empresa con respecto al 2015, lo que implica que a finales del 2020 Transportes Cargum Express S.R.L., tendrá un 96% de proceso estandarizados en la empresa, permitiendo brindar un servicio eficiente para los clientes.

Tabla n° 120: Resultado de tiempo de actividades

Estandarización de procesos		
	Actual	Proyectado
Realización de cotización	9 minutos	5 minutos
Realización de venta	12 minutos	5 minutos
Recepción de mercadería	15 minutos	7 minutos
Entrega de mercadería	12 minutos	5 minutos

Fuente: Elaboración propia – Análisis financieros de la empresa proyectado

La tabla n° 120, muestra la comparación entre los resultados actuales y los resultados proyectados sobre los tiempos de ejecución de actividades de la empresa, donde claramente se aprecia una mejora para el año 2020, esto se debe a la optimización de los procesos que soportara el ERP a implementar.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

Los resultados de proyección obtenidos en la formulación del modelo estratégico permiten afirmar la hipótesis de la investigación que dice: La formulación de un modelo estratégico, impactara positivamente en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Los resultados demuestran que existe una correlación entre las variables de Modelo Estratégico y Gestión del Cliente, afirmando la teoría de D'Alessio, la cual indicó que una correcta formulación de un modelo estratégico permitirá generar desempeños satisfactorios para los clientes de la empresa evidenciado por los altos niveles de competencia que la empresa genera.

Los resultados coinciden con Figueroa M. (2012) en su tesis titulada "Implementación de un plan estratégico para la satisfacción del cliente en el 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil", demostrando que la calidad del servicio depende del modelo estratégico que se pueda implementar en función al entorno tanto interno como externo de la empresa.

Del mismo modo Chavarry y Vasquez (2016) en su tesis titulada "Diseño e Implementación de un modelo estratégico, para la mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal de BAZ Oficina - Chepen", concluyen que para satisfacer la necesidad por parte de la empresa de mejorar los niveles de satisfacción es a través de un modelo estratégico; demostrando la importancia que se tiene de realizar la presente investigación con relación a la gestión del cliente.

El estudio realizado por Benites (2015) "El Plan estratégico y la cultura del cliente de la Empresa de Diplomado Gestión Empresarial y Académica Provincia de Trujillo", dice que no se puede llegar a satisfacer al cliente si no se realiza un análisis de la empresa del entorno interno y externos; puesto que los análisis estratégicos (EFI, EFE, 5 fuerzas de Porter) son importantes para realizar actividades en favor a la gestión del cliente

Los resultados mostrados en la tabla n° 115, muestran el incremento de la satisfacción de los clientes la cual coincide con los análisis realizados en el marco teórico como lo menciona Martínez y Milla (2015).

Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que los resultados que se proyectan en el presente trabajo de investigación, en relación a la formulación del modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente, son confirmados por los autores mencionados en el marco teórico.

CONCLUSIONES

- La formulación del modelo estratégico impacta positivamente en la gestión del cliente de Transportes Cargum Express S.R.L., evidenciado en el 95% de clientes que estarán satisfechos con la calidad de servicio ofrecido por la empresa, permitiendo alcanzar, tanto un aumento de ventas de 1,4% anual como un incremento de rentabilidad 4% anual en comparación con el año 2015.
- El diagnóstico realizado a Transportes Cargum Express S.R.L., tanto en el entorno externo como interno, determinó que la empresa se encuentra en un mercado donde existe una fuerte competencia (diversidad de precios y servicios), evidenciado por:
 - La matriz EFI, la cual tiene como resultado total 2.21 (es decir 1.53 para las fortalezas y 0.68 para las debilidades); indicando que las fortalezas existen, pero no son explotadas de manera correcta puesto que los recursos internos de la empresa no se usan correctamente.
 - La matriz EFI, la cual tiene como resultado total 2.04 (es decir 1.17 para las oportunidades y 0.87 para las amenazas); indicando que la diferencia entre las oportunidades y amenazas son cortas, es decir que el entorno externo de la empresa es muy competitivo, por ello debe de explotar sus fortalezas para aprovechar la oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- Las estrategias fueron determinadas en primera instancia por las matrices FODA, PEYEA, IE, GE, DE, MCPE; donde se obtuvo un paquete de 18 estrategias, para posteriormente analizarlas con las matrices MDE y CPE, determinando un total de 06 estrategias retenidas, es decir las que se usaran para la formulación e implementación del modelo estratégico, las cuales serán el soporte para el cumplimiento de los 7 objetivos estratégicos determinados en la formulación del modelo estratégico.
- El plan de acción, presentado en la formulación del modelo estratégico, consta de 18 actividades y 66 sub actividades, las cuales son el soporte para la ejecución de las estrategias retenidas y tendrán una duración de implementación de 5 años, asimismo para su control y evaluación de estos se determinó:
 - Un cuadro de mando integral, donde presenta un total de 33 indicadores, de los cuales se identificaron su fórmula, periodo de ejecución, encargado y metas

(positivas, regulares y negativas), con el fin de medir el desempeño del cumplimiento de los objetivos planteados en la formulación del modelo estratégico.

- El impacto económico de la formulación estratégica del modelo estratégico es positivo para la empresa, pues tiene un valor actual neto proyectado de S/. 167 351.24 nuevos soles y una tasa interna de retorno proyectada es de 97.28%, mostrando que la relación de costo beneficio es de 1.11 es decir que los beneficios serán mayores que los costos; asimismo el periodo de recuperación de capital será de aproximadamente 2 años.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Transportes Cargum Express S.R.L., iniciar la implementación del modelo estratégico, de acuerdo a lo establecido en el presente trabajo de investigación, respetando los tiempos y costos establecidos en la tabla n° 92.
- Analizar el transcurso que existe entre la presentación del presente trabajo de investigación y la implementación del modelo estratégico, esto permitirá determinar si es necesario realizar un nuevo análisis del entorno interno y externo de la empresa.
- Involucrar a todo el personal en el proceso estratégico, permitiendo desarrollar en ellos una cultura de cambio y mejora.
- Realizar la mediciones de los indicadores, establecidos en el cuadro de mando integral (Tabla n° 93), de manera periódica (mensual, trimestral, semestral o anual) según lo indicado, ya que esto permitirá saber el porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos con respecto a las metas establecidas.
- Realizar constantemente capacitaciones a los colaboradores de la empresa, permitiendo que las actividades implementadas puedan ser dirigidas y manejadas de manera correcta (gestión empresarial y transporte de mercadería).
- Oficializar a través de documentos, los cambios realizados a la empresa con el fin de poder difundirlos de manera legal a todos los colaboradores.
- Contratar a una empresa que realice la documentación de los procesos de negocios basándose en una metodología de gestión BPM, soportada por la herramienta Bizagi
- Contratar una empresa que permita implementar OPEN ERP dentro de la empresa, ya que esta es una herramienta que se adapta a las necesidades de la empresa, soportante los procesos de transporte de carga.

REFERENCIAS

- Altair. (2005). *La Elaboración del Pla Estratégico*. España: ECO3 Colecciones.
- Barreiros, C. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS*. (Tesis de Ingeniero). Universidad Central de Ecuador.
- BCRP. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyección macroeconómicas 2015 – 2016*. Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Benites, M. (2015). *El Plan estratégico y la cultura del cliente de la Empresa de Diplomado Gestión Empresarial y Académica Provincia de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Bonni. (2001). *Marketing en el Siglo Veintiuno*. Colombia.
- CEPLAN. (2014). *Directiva general del proceso de planeamiento estratégico – Sistema nacional de planeamiento estratégico*. Perú. Recuperado de http://coespelima.org/directiva_general_del_proceso_de_planeamiento_estrategico_-_sinaplan.pdf
- Chavarry, M. & Vasquez, C. (2016). *Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral, para la mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal de BAZ Oficina – Chepen*. (Tesis de Ingeniería). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Contreras, J. (2016). *La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Contreras, J. (2016). *La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México.

- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. España: Pearson Educación de México.
- Estrada, W. (2007). *Servicio y Atención al Cliente*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>
- Flores, J. (2014). *Servicio a clientes – Ordenes Perfectas*. Recuperado de sd4f5fdb7892b44fa.jimcontent.com
- Focus Economics. (2015). *Latin FOCUS Consensus Forecast*. Ecuador. Recuperado de http://www.economics.com/sites/default/files/latinfocus_consensus_forecast_ecuador_-_april_2015.pdf
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: IESA y Pearson Educación
- Fundación Cetmo. (2016). *Manual de apoyo para la implementación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13826*. España: Ministerio de Fomento. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/6336a739-3bbf-426c-ad69-1f3c59833a19/25583/Cap1ElmodelodecalidadsegunUNEEN13817.pdf>
- García, M. (2003). *Sistemas de indicadores de Calidad I. (Volumen II)*. Industrial Data. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf
- INEI. (2015). *Día mundial de la población*. Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- INEI. (2016). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2015*. Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf
- Innovación y Cualificación S.L. (2014). *Atención al cliente, consumidor o Usuario*. España: IC Editorial

- Lira, M. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?* México: Registro de la cámara nacional. Recuperado de <http://es.slideshare.net/erickdiazsanchez/cmo-mejorar-el-servicio-al-cliente>
- Llardina, N. (2014). Branding: *¿Cómo posicionar tu marca?* Recuperado de <https://blog.fromdoppler.com/branding-como-posicionar-tu-marca/>
- Mañez, A. (2015). *Fidelización de clientes: Los KPI para medir tu Éxito*. Recuperado de <http://incenta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>
- Martinez, P. & Milla, G. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Medina, A. & Sánchez, T. (2014). *Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score Card en el Molino Sudamérica S.A.C. ubicado en el distrito de Lambayeque en el Periodo 2013 – 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Torio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Mero, M. (2012). *Implementación de un plan estratégico para la satisfacción del cliente en el 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (Noviembre de 2005). *Plan Intermodal de Transporte en el Perú*. Lima: Rafael Farromeque. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/home/ponencias/04_Planificacion_Intermodal_Peru.pdf
- Molina, C. (2010). *¿Es la recomendación el indicador final de la experiencia del cliente?* Recuperado de <https://socialmediaexperience.wordpress.com/2010/04/12/%C2%BFes-la-recomendacion-el-indicador-final-de-la-experiencia-del-cliente-ranking-de-las-companias-mas-recomendadas-en-2010/>
- Mora, L. (2011). *Indicadores de la Gestión Logística KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico”*. Perú.
- Pamerlee, D. (1993). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. España: Ediciones Granica.

- Perú. SUNAT (2016). *Resolución de superintendencia N° 003 – 2016/SUNAT. Aprobación de la nueva versión del PDT Fondos y fideicomiso, formularios virtual n° 618*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/003-2016.pdf>
- Perú. SUTRAN (2014). *Decreto Supremo N° 016-2009-MTC. Texto único ordenado del reglamento nacional de tránsito – código de tránsito*. Recuperado de http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/D_-NRO_016-2009-MTC_AL_05.05.14.pdf
- Porter M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA
- Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Rubio, L. (2014). *Manual de estadística. Perú: Sistema de Gestión de la Investigación UPN*. Recuperado de <https://aulavirtual.upn.edu.pe/mod/resource/view.php?id=1506290>
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC: Business Marketing School.
- Salazar, P. (2012). *Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e Instalaciones SAC*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Ingeniería de Lima, Perú.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buenas Prácticas Ambientales*. Quito. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/manual-BPA41-bajo2.pdf>
- Serna, P. (2006). *Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Serna. H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Editorial Ram.
- SUNAT. (2016). *Unidad Impositiva Tributaria – UIT. Perú*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/indicestajas/uit.html>
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga u Mercancías - SUTRAN. (15 de Noviembre de 2013). *Actividades ejecutadas y desarrollo de las actividades de*

acuerdo a sus competencias. Perú. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
Recuperado de
[http://www2.sutran.gob.pe/portal/images/ExposicionesSuperintendente/informaci__n_g
eneral_SUTRAN_Congreso_01-10-2013.pdf](http://www2.sutran.gob.pe/portal/images/ExposicionesSuperintendente/informaci__n_general_SUTRAN_Congreso_01-10-2013.pdf)

Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. (2007). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

TiedComm (2016). *BALANCED SCORECARD: "Concepto de Balanced ScoreCard"*. México.
Recuperado de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. (8ta Edición). México: Service Quality Institute Latin America. Recuperado de <http://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>

Vallsmadell, J. (2007). *5 Indicadores imprescindibles para conocer el posicionamiento de una marca de restaurantes en un mercado*. Recuperado el [http://www.gestionrestaurantes.com/5-indicadores-imprescindibles-para-conocer-el-
posicionamiento-de-una-marca-de-restaurantes-en-un-mercado/](http://www.gestionrestaurantes.com/5-indicadores-imprescindibles-para-conocer-el-posicionamiento-de-una-marca-de-restaurantes-en-un-mercado/)

ANEXOS

ANEXO n° 1: Modelo Estratégico aplicado al Sector Transporte de carga

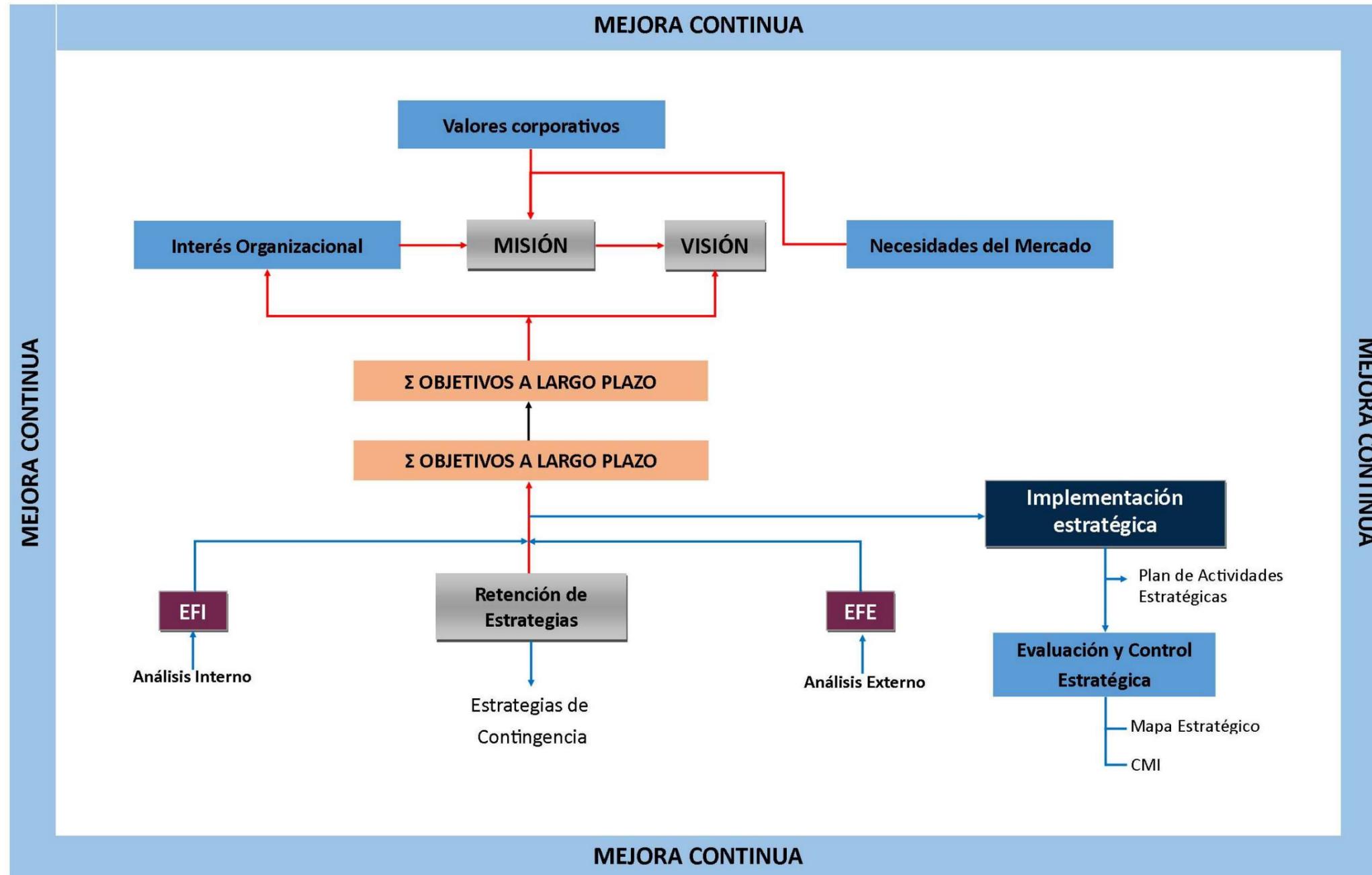


Figura n° 93: Modelo estratégico enfocado al sector transporte de carga

Fuente: Elaboración propia

La Figura n° 93, muestra el modelo estratégico enfocado al sector de transporte de carga

ANEXO n° 2: Formato de encuesta realizada a los clientes

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES – TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.
---	---

Estimado Cliente:

Solicitamos su colaboración para el desarrollo del siguiente cuestionario, con el propósito de poder determinar el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de servicios ofrecidos hacia Ud.

SATISFACCIÓN GENERAL

1. ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido por Transportes Cargum Express?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio en Transportes Cargum Express?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

GESTIÓN COMERCIAL

3. ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecido por los colaboradores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Se siente satisfecho con la rapidez del servicio de atención ofrecida?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

5. ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de pedidos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6. ¿Se siente satisfecho con el proceso de facturación (tiempo y datos) de pedidos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

GESTIÓN TRANSPORTE

7. ¿Se siente satisfecho con el tiempo entrega de pedido?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Se siente satisfecho con el estado de la mercadería entregada?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿Se siente satisfecho con el aspecto físico de los camiones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

10. ¿Se siente satisfecho con el uso de tecnología en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre

- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. Indique tres aspectos resaltantes que Ud. Observa en la empresa

-
-
-

12. Indique tres aspectos que Ud. Mejoraría en la empresa

-
-
-

ANEXO n° 3: Formato de entrevista realizada al Gerente General

	ENTREVISTA PARA GERENTE GENERAL TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.
---	--

1. ¿Cuánto tiempo la empresa en el mercado?

2. ¿Actualmente la empresa cuenta con una visión corporativa?

3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a manera general?

4. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al tema económico?

5. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al crecimiento en su mercado?

6. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto a los clientes?

7. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto al beneficio de la sociedad?

8. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto a los avances tecnológicos?

9. ¿Cuáles son los intereses de la empresa con respecto a los colaboradores?

10. ¿Cómo se ve la empresa en un periodo de 5 años?

11. ¿Cómo piensa lograr lo planificado en los 5 años?

ANEXO n° 4: Formato de Ficha de observación

 <p>CARGUM Responsables con tu carga Express</p>	<p>FICHA DE OBSERVACION – TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.</p>
--	--

Estimado observador:

Es importante para la empresa, que el llenado de la información solicitada tenga claridad y seriedad, ya que de ello dependerá el resultado del análisis de la empresa.

Tabla n° 121: Ficha de observación de actividades

ASPECTOS	PROCESO DE PLANEACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	

Misión de la empresa

Visión de la empresa

Valores y principios corporativos

Procesos definidos

Indicadores

Arquitectura tecnológica

ASPECTOS	PROCESO DE COMERCIAL		OBSERVACIONES
	SI	NO	

Buen trato hacia el cliente

Asesoría adecuada al cliente

Conocimiento de los datos de
venta

Correcto proceso para formular
comprobante de pago

Asesoría de ubicación de
mercadería

Asistencia telefónica

PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES

Correcto revisión de mercadería

Correcta emisión de GR

Verificación de mercadería

Uso de herramientas de
seguridad

Correcta organización en
almacén

PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES

Agrupación correcta por destino

Agrupación por categoría

Distribución en almacén

PROCESO DE TRANSPORTE DE MERCADERIA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES

Vehículos en correcto estado

Revisión de vehículos

Elaboración de ruteo

Organización de Mercadería

Control de tiempos

PROCESO DE ENTREGA DE MERCADERIA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES

Revisión de mercadería

Entrega puntal

Firma de documentos

Cobro de saldos

PROCESO DE ENTREGA DE MERCADERIA			
ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES

Seguimiento de quejas

Ofertas a clientes

Investigación de insatisfacción a
clientes

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 121, muestra el formato de la ficha de observación que se utilizara para el análisis de los procesos principales de la empresa.

ANEXO n° 5: Cuadro de Indicadores de revisión de indicadores

	CUADRO DE REVISION DE INDICADORES – TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.
---	--

Estimado Evaluador:

Se le solicita poder ingresar los datos solicitados en el cuadro, en el cual permitirá tener de manera más precisa y clara los resultados que permitirán saber el estado de los procesos de la empresa.

PERPECTIVA	CÓDIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN	VALOR ANTERIOR	VALOR ACTUAL	COMPARACIÓN	OBSERVACIÓN

METAS DE INDICADORES				
CODIGO	INDICADOR	META		
		+	+/-	+

METAS DE INDICADORES				
CODIGO	INDICADOR	META		
		+	+/-	+

Figura n° 94: Formato de cuadro de revisiones de indicadores

Fuente: Elaboración Propia

La Figura n° 94, muestra el formato de cuadro de revisiones de indicadores para medir las actividades realizadas en la empresa.

ANEXO n° 6: Tabulación de encuesta realizada a clientes

Donde											
1= Siempre 2= Casi siempre 3= A veces 4= Casi Nunca 5= Nunca											
N° Encuestas	Item (M)										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	27
2	3	3	2	2	4	2	3	2	2	3	26
3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	5	39
4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	5	39
5	2	2	2	3	1	2	3	1	1	4	21
6	3	3	2	2	3	2	3	2	2	4	26
7	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	30
8	4	3	3	5	4	3	4	3	2	4	35
9	4	3	3	4	3	3	3	3	1	4	31
10	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	15
11	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	47
12	4	4	4	5	3	2	4	3	3	5	37
13	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	40
14	4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	40
15	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	19
16	3	3	2	3	3	2	1	1	1	4	23
17	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	27
18	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	17
19	3	3	3	3	4	5	3	2	1	4	31
20	4	3	2	4	3	4	4	2	3	5	34
21	4	3	3	4	3	4	4	5	2	5	37
22	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	46
23	4	3	3	4	4	3	3	2	2	5	33
24	4	3	3	5	4	4	4	3	1	5	36
25	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	28
26	4	3	2	4	4	3	4	3	1	5	33
27	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	29
28	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	15
29	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	29
30	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	38
31	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	33
32	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	28
33	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	27
34	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34
35	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	19
36	2	2	2	2	1	2	1	2	1	3	18
37	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	25
38	3	2	2	3	2	2	1	1	1	4	21
39	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	19
40	4	3	3	5	4	4	4	3	3	5	38
41	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	36
42	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	25
43	1	2	1	3	2	1	1	3	1	2	17
44	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	27
45	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	25
46	3	2	2	3	1	2	3	3	1	4	24
47	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	40
48	2	2	2	3	2	1	3	2	1	3	21
49	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	21
50	2	2	2	3	2	1	2	2	1	3	20
51	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	30
52	3	2	2	3	2	1	3	3	1	4	24
53	4	2	4	5	4	3	5	5	1	5	38
54	4	3	3	4	5	5	4	3	2	5	38
55	4	2	4	3	4	4	4	3	1	5	34
56	4	4	3	5	4	4	3	5	2	5	39
57	4	3	3	4	5	5	4	3	2	5	38
58	2	2	2	3	2	1	3	2	1	3	21
59	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	30
60	3	2	3	3	2	3	3	3	1	4	27
61	3	3	2	3	2	1	2	2	2	4	24
62	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	46
63	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	45
64	3	3	3	3	2	1	1	2	2	4	24
65	3	2	2	2	2	1	1	2	2	4	21
66	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	19
67	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	36
68	4	3	5	4	3	3	3	3	3	5	36
69	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	30
70	4	3	4	4	3	1	3	3	3	5	33
71	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	32
72	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	32
73	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	39
74	2	3	1	3	2	2	2	2	1	3	21
75	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	22
76	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	44
77	4	3	4	5	5	4	3	4	3	5	40
78	4	3	3	5	4	3	3	4	2	5	36
79	2	2	1	1	2	1	1	2	1	5	18
80	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	27
81	3	2	2	4	4	4	3	4	1	4	31
82	4	4	4	5	5	4	4	4	2	5	41
83	3	2	2	3	1	2	3	2	2	4	24
ESTADÍSTICO											
VAR.	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	

K	10
ΣVi	10.165
Vt	66.778

SECCION 1	1.111
SECCION 2	0.848
ABSOLUTO	0.848

α = **0.942**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Figura n° 95: Tabulación de la encuesta realizada a los clientes

Fuente: Elaboración Propia

La Figura n° 95, muestra la tabulación de respuestas de la encuesta realizada a los clientes, asimismo se realizó el cálculo de alfa de cronbach

ANEXO n° 7: Estado de Ganancias y Pérdidas 2015

INGRESOS		
	Ventas	430623.30
(-)	Devoluciones	989.00
(-)	Descuentos	350.00
	Ventas Netas	429284.30
COSTOS DE VENTA		
(-)	Costo de ventas	209208.00
	UTILIDAD BRUTA	220076.30
GASTOS OPERATIVOS		
(+)	Sueldos y Salarios	117000.00
(+)	Publicidad	.00
(+)	Alquiler local	6960.00
(+)	Alquiler cochera	4800.00
(+)	Mantenimiento de equipos	5640.00
(-)	Gastos Operativos	134400.00
GASTOS DE VENTA		
(+)	Agua	840.73
(+)	Telefono	1270.87
(+)	Electricidad	1261.09
(+)	Autovaluo	606.11
(+)	Comisiones	.00
(+)	Telefonia celular	586.56
(-)	Gastos de venta	4565.35
	UTILIDAD OPERATIVA	81110.95
OTROS EGRESOS (GASTOS)		
(-)	Creditos	12405.00
	UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	68705.95
(-)	Impuesto a la renta	19237.67
	UTILIDAD NETA	49468.28

Figura n° 96: Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa

Fuente: Área contable de la empresa – Análisis de la Empresa

La figura n° 96 muestra el estado de ganancias y pérdidas 2015

ANEXO n° 8: Balance General del 2015

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

2015		2015	
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	S/. 2,349.00	Sobregiros y Pagarés Bancarios	S/. -
Valores Negociables	S/. 12,473.57	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 960.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 5,388.30	Cuentas por Pagar a Vinculadas	S/. -
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	S/. -	Otras Cuentas por Pagar	S/. -
Otras Cuentas por Cobrar	S/. -	Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	S/. -
Existencias	S/. -	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 960.00
Gastos Pagados por Anticipado	S/. -	PASIVO NO CORRIENTE	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 20,210.87	Deudas a Largo Plazo	S/. 12,405.00
ACTIVO NO CORRIENTE		Cuentas por Pagar a Vinculadas	S/. -
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	S/. -	Ingresos Diferidos	S/. -
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo	S/. -	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. 12,405.00
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	S/. -	PATRIMONIO NETO	
Inversiones Permanentes	S/. -	Capital	S/. 198,715.47
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	S/. 241,337.88	Utilidad del Ejercicio	S/. 49,468.28
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)	S/. -	TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 248,183.75
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo	S/. -	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	S/. 261,548.75
Otros Activos	S/. -		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 241,337.88		
TOTAL ACTIVO	S/. 261,548.75		

Figura n° 97: Balance General 2015 de la empresa

Fuente: Área contable de la empresa – Análisis de la Empresa

La figura n° 97 muestra el balance general de la empresa en el año 2015

ANEXO n° 9: Informe General de ventas 2015

TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.										
REGISTRO DE MONTOS MONETARIOS - 2015										
EMPLADO: Rosario Velasquez Plascencia										
DEPARTAMENTO: Ventas										
PERIODO 2015										
AUTORIZADO POR:										
FECHA:										
Nº	MES	COMPROBANTE DE PAGO			CONTROL DE PAGO			COSTO DE VIAJES		UTILIDAD
		RUTA DE VIAJE	NUMERO DE VIAJES	NUMERO DE VENTAS	SUB TOTAL	IGV	TOTAL	COSTO DE VIAJE	TOTAL DE COSTO	UTILIDAD BRUTA
1	Enero	Lima - Chepen	6	35	\$/. 11,440.00	\$/. 2,059.20	\$/. 13,499.20	\$/. 1,200.00	\$/. 7,200.00	\$/. 6,299.20
2	Enero	Lima - Chiclayo	1	2	\$/. 1,290.00	\$/. 232.20	\$/. 1,522.20	\$/. 1,200.00	\$/. 1,200.00	\$/. 322.20
3	Enero	Lima - Pacasmayo	1	3	\$/. 1,120.00	\$/. 201.60	\$/. 1,321.60	\$/. 1,200.00	\$/. 1,200.00	\$/. 121.60
4	Enero	Lima - Trujillo	5	18	\$/. 9,000.00	\$/. 1,620.00	\$/. 10,620.00	\$/. 1,100.00	\$/. 5,500.00	\$/. 5,120.00
5	Enero	Trujillo - Chao	5	13	\$/. 2,430.00	\$/. 437.40	\$/. 2,867.40	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 807.40
6	Enero	Trujillo - Chepen	3	17	\$/. 3,640.00	\$/. 655.20	\$/. 4,295.20	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 3,059.20
7	Enero	Trujillo - Chiclayo	2	5	\$/. 2,400.00	\$/. 432.00	\$/. 2,832.00	\$/. 740.00	\$/. 1,480.00	\$/. 1,352.00
8	Enero	Trujillo - Pacasmayo	6	15	\$/. 2,430.00	\$/. 437.40	\$/. 2,867.40	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 395.40
9	Enero	Trujillo - San Jose	6	36	\$/. 1,400.00	\$/. 252.00	\$/. 1,652.00	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 820.00
10	Enero	Trujillo - Lima	2	4	\$/. 2,180.00	\$/. 392.40	\$/. 2,572.40	\$/. 430.00	\$/. 860.00	\$/. 1,712.40
TOTAL					\$/. 37,330.00	\$/. 6,719.40	\$/. 44,049.40	\$/. 7,518.00	\$/. 25,680.00	\$/. 18,369.40
1	Febrero	Lima - Trujillo	4	21	\$/. 10,400.00	\$/. 1,872.00	\$/. 12,272.00	\$/. 1,100.00	\$/. 4,400.00	\$/. 7,872.00
2	Febrero	Trujillo - Lima	2	4	\$/. 2,879.00	\$/. 518.22	\$/. 3,397.22	\$/. 430.00	\$/. 860.00	\$/. 2,537.22
3	Febrero	Trujillo - Chepen	3	18	\$/. 2,830.00	\$/. 509.40	\$/. 3,339.40	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 2,103.40
4	Febrero	Trujillo - Chiclayo	4	6	\$/. 2,968.00	\$/. 534.24	\$/. 3,502.24	\$/. 740.00	\$/. 2,960.00	\$/. 542.24
5	Febrero	Trujillo - Pacasmayo	10	24	\$/. 3,988.00	\$/. 717.84	\$/. 4,705.84	\$/. 412.00	\$/. 4,120.00	\$/. 585.84
6	Febrero	Trujillo - San Jose	3	18	\$/. 2,530.00	\$/. 455.40	\$/. 2,985.40	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 1,749.40
TOTAL					\$/. 25,595.00	\$/. 4,607.10	\$/. 30,202.10	\$/. 3,506.00	\$/. 14,812.00	\$/. 15,390.10
1	Marzo	Lima - Trujillo	7	34	\$/. 13,050.00	\$/. 2,349.00	\$/. 15,399.00	\$/. 1,100.00	\$/. 7,700.00	\$/. 7,699.00
2	Marzo	Trujillo - Chao	1	13	\$/. 3,200.00	\$/. 576.00	\$/. 3,776.00	\$/. 412.00	\$/. 412.00	\$/. 3,364.00
3	Marzo	Trujillo - Chepen	5	23	\$/. 3,940.00	\$/. 709.20	\$/. 4,649.20	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 2,589.20
4	Marzo	Trujillo - Chiclayo	1	3	\$/. 1,900.00	\$/. 342.00	\$/. 2,242.00	\$/. 740.00	\$/. 740.00	\$/. 1,502.00
5	Marzo	Trujillo - Pacasmayo	5	17	\$/. 2,400.00	\$/. 432.00	\$/. 2,832.00	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 772.00
6	Marzo	Trujillo - San Jose	5	12	\$/. 1,400.00	\$/. 252.00	\$/. 1,652.00	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 408.00
7	Marzo	Trujillo - Lima	4	5	\$/. 3,200.00	\$/. 576.00	\$/. 3,776.00	\$/. 430.00	\$/. 1,720.00	\$/. 2,056.00
8	Marzo	Trujillo - Cartavio	2	6	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. 412.00	\$/. 824.00	\$/. 592.00
TOTAL					\$/. 30,290.00	\$/. 5,452.20	\$/. 35,742.20	\$/. 4,330.00	\$/. 17,576.00	\$/. 18,166.20
1	Abril	Lima - Trujillo	5	24	\$/. 11,500.00	\$/. 2,070.00	\$/. 13,570.00	\$/. 1,100.00	\$/. 5,500.00	\$/. 8,070.00
2	Abril	Trujillo - Chao	1	16	\$/. 3,700.00	\$/. 666.00	\$/. 4,366.00	\$/. 412.00	\$/. 412.00	\$/. 3,954.00
3	Abril	Trujillo - Chepen	4	17	\$/. 2,400.00	\$/. 432.00	\$/. 2,832.00	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 1,184.00
4	Abril	Trujillo - Chiclayo	1	3	\$/. 1,300.00	\$/. 234.00	\$/. 1,534.00	\$/. 740.00	\$/. 740.00	\$/. 794.00
5	Abril	Trujillo - Pacasmayo	6	24	\$/. 3,800.00	\$/. 684.00	\$/. 4,484.00	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 2,012.00
6	Abril	Trujillo - San Jose	3	17	\$/. 1,400.00	\$/. 252.00	\$/. 1,652.00	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 416.00
7	Abril	Trujillo - Lima	3	5	\$/. 2,120.00	\$/. 381.60	\$/. 2,501.60	\$/. 430.00	\$/. 1,290.00	\$/. 1,211.60
TOTAL					\$/. 26,220.00	\$/. 4,719.60	\$/. 30,939.60	\$/. 3,918.00	\$/. 13,298.00	\$/. 17,641.60
1	Mayo	Lima - Trujillo	5	28	\$/. 10,300.00	\$/. 1,854.00	\$/. 12,154.00	\$/. 1,100.00	\$/. 5,500.00	\$/. 6,654.00
2	Mayo	Trujillo - Chao	1	29	\$/. 2,700.00	\$/. 486.00	\$/. 3,186.00	\$/. 412.00	\$/. 412.00	\$/. 2,774.00
3	Mayo	Trujillo - Chepen	4	25	\$/. 2,800.00	\$/. 504.00	\$/. 3,304.00	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 1,656.00
4	Mayo	Trujillo - Chiclayo	1	4	\$/. 2,120.00	\$/. 381.60	\$/. 2,501.60	\$/. 740.00	\$/. 740.00	\$/. 1,761.60
5	Mayo	Trujillo - Pacasmayo	5	21	\$/. 2,300.00	\$/. 414.00	\$/. 2,714.00	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 654.00
6	Mayo	Trujillo - San Jose	3	23	\$/. 3,750.00	\$/. 675.00	\$/. 4,425.00	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 3,189.00
7	Mayo	Lima - Chimbote	2	2	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. -	\$/. -	\$/. -
8	Mayo	Trujillo - Lima	3	6	\$/. 2,600.00	\$/. 468.00	\$/. 3,068.00	\$/. 430.00	\$/. 1,290.00	\$/. 1,778.00
TOTAL					\$/. 27,770.00	\$/. 4,998.60	\$/. 32,768.60	\$/. 3,918.00	\$/. 12,886.00	\$/. 19,882.60
1	Junio	Lima - Trujillo	4	18	\$/. 9,360.00	\$/. 1,684.80	\$/. 11,044.80	\$/. 1,100.00	\$/. 4,400.00	\$/. 6,644.80
2	Junio	Trujillo - Chepen	3	15	\$/. 2,570.00	\$/. 462.60	\$/. 3,032.60	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 1,796.60
3	Junio	Trujillo - Pacasmayo	3	18	\$/. 2,500.00	\$/. 450.00	\$/. 2,950.00	\$/. 412.00	\$/. 1,236.00	\$/. 1,714.00
4	Junio	Trujillo - San Jose	4	24	\$/. 3,700.00	\$/. 666.00	\$/. 4,366.00	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 2,718.00
5	Junio	Trujillo - Guadalupe	5	18	\$/. 1,960.00	\$/. 352.80	\$/. 2,312.80	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 252.80
6	Junio	Trujillo - Lima	3	5	\$/. 3,290.00	\$/. 592.20	\$/. 3,882.20	\$/. 430.00	\$/. 1,290.00	\$/. 2,592.20
TOTAL					\$/. 23,380.00	\$/. 4,208.40	\$/. 27,588.40	\$/. 3,178.00	\$/. 11,870.00	\$/. 15,718.40
1	Julio	Lima - Trujillo	6	34	\$/. 15,890.00	\$/. 2,862.00	\$/. 18,752.00	\$/. 1,100.00	\$/. 6,600.00	\$/. 12,152.00
2	Julio	Trujillo - Chao	2	12	\$/. 2,630.00	\$/. 473.40	\$/. 3,103.40	\$/. 412.00	\$/. 824.00	\$/. 2,279.40
3	Julio	Trujillo - Chepen	5	17	\$/. 2,300.00	\$/. 414.00	\$/. 2,714.00	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 654.00
4	Julio	Trujillo - Chiclayo	2	4	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. 740.00	\$/. 1,480.00	\$/. 64.00
5	Julio	Trujillo - Pacasmayo	6	32	\$/. 1,500.00	\$/. 270.00	\$/. 1,770.00	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 702.00
6	Julio	Trujillo - San Jose	2	15	\$/. 1,490.00	\$/. 268.20	\$/. 1,758.20	\$/. 412.00	\$/. 824.00	\$/. 934.20
7	Julio	Lima - Chimbote	2	2	\$/. 940.00	\$/. 169.20	\$/. 1,109.20	\$/. -	\$/. -	\$/. -
8	Julio	Trujillo - Lima	4	7	\$/. 4,210.00	\$/. 757.80	\$/. 4,967.80	\$/. 430.00	\$/. 1,720.00	\$/. 3,247.80
TOTAL					\$/. 30,160.00	\$/. 5,428.80	\$/. 35,588.80	\$/. 3,918.00	\$/. 15,980.00	\$/. 19,608.80
1	Agosto	Lima - Trujillo	6	29	\$/. 13,320.00	\$/. 2,397.60	\$/. 15,717.60	\$/. 1,100.00	\$/. 6,600.00	\$/. 9,117.60
2	Agosto	Trujillo - Chao	4	24	\$/. 3,100.00	\$/. 558.00	\$/. 3,658.00	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 2,010.00
3	Agosto	Trujillo - Chepen	6	18	\$/. 3,870.00	\$/. 696.60	\$/. 4,566.60	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 2,094.60
4	Agosto	Trujillo - Chiclayo	3	4	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. 740.00	\$/. 2,220.00	\$/. 804.00
5	Agosto	Trujillo - Pacasmayo	5	26	\$/. 2,670.00	\$/. 480.60	\$/. 3,150.60	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 1,090.60
6	Agosto	Trujillo - San Jose	4	23	\$/. 2,460.00	\$/. 442.80	\$/. 2,902.80	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 1,254.80
7	Agosto	Lima - Chimbote	2	2	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. -	\$/. -	\$/. -
8	Agosto	Chiclayo - San Jose	1	6	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. 800.00	\$/. 800.00	\$/. 616.00
9	Agosto	Trujillo - Lima	4	12	\$/. 3,210.00	\$/. 577.80	\$/. 3,787.80	\$/. 430.00	\$/. 1,720.00	\$/. 2,067.80
TOTAL					\$/. 32,230.00	\$/. 5,801.40	\$/. 38,031.40	\$/. 4,718.00	\$/. 19,168.00	\$/. 18,863.40
1	Setiembre	Lima - Trujillo	7	27	\$/. 14,870.00	\$/. 2,676.60	\$/. 17,546.60	\$/. 1,100.00	\$/. 7,700.00	\$/. 9,846.60
2	Setiembre	Trujillo - Chao	4	21	\$/. 2,980.00	\$/. 536.40	\$/. 3,516.40	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 1,868.40
3	Setiembre	Trujillo - Chepen	6	19	\$/. 2,500.00	\$/. 450.00	\$/. 2,950.00	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 478.00
4	Setiembre	Trujillo - Chiclayo	3	4	\$/. 1,340.00	\$/. 241.20	\$/. 1,581.20	\$/. 740.00	\$/. 2,220.00	\$/. 638.80
5	Setiembre	Trujillo - Pacasmayo	5	22	\$/. 2,730.00	\$/. 491.40	\$/. 3,221.40	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 1,161.40
6	Setiembre	Trujillo - San Jose	4	24	\$/. 2,940.00	\$/. 529.20	\$/. 3,469.20	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 1,821.20
7	Setiembre	Lima - Chimbote	2	2	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. -	\$/. -	\$/. -
8	Setiembre	Chiclayo - San Jose	1	6	\$/. 1,200.00	\$/. 216.00	\$/. 1,416.00	\$/. 800.00	\$/. 800.00	\$/. 616.00
9	Setiembre	Trujillo - Lima	5	12	\$/. 3,900.00	\$/. 702.00	\$/. 4,602.00	\$/. 430.00	\$/. 2,150.00	\$/. 2,452.00
TOTAL					\$/. 33,660.00	\$/. 6,058.80	\$/. 39,718.80	\$/. 4,718.00	\$/. 20,698.00	\$/. 19,020.80
1	Octubre	Lima - Trujillo	5	24	\$/. 12,500.00	\$/. 2,250.00	\$/. 14,750.00	\$/. 1,100.00	\$/. 5,500.00	\$/. 9,250.00
2	Octubre	Trujillo - Chao	4	17	\$/. 1,280.00	\$/. 230.40	\$/. 1,510.40	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 137.60
3	Octubre	Trujillo - Chiclayo	4	9	\$/. 2,340.00	\$/. 421.20	\$/. 2,761.20	\$/. 740.00	\$/. 2,960.00	\$/. 198.80
4	Octubre	Trujillo - Pacasmayo	6	35	\$/. 5,210.00	\$/. 937.80	\$/. 6,147.80	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 3,675.80
5	Octubre	Trujillo - San Jose	5	18	\$/. 3,100.00	\$/. 558.00	\$/. 3,658.00	\$/. 412.00	\$/. 2,060.00	\$/. 1,598.00
6	Octubre	Trujillo - Lima	6	15	\$/. 5,200.00	\$/. 936.00	\$/. 6,136.00	\$/. 430.00	\$/. 2,580.00	\$/. 3,556.00
TOTAL					\$/. 29,630.00	\$/. 5,333.40	\$/. 34,963.40	\$/. 3,506.00	\$/. 17,220.00	\$/. 17,743.40
1	Noviembre	Lima - Trujillo	5	24	\$/. 13,470.00	\$/. 2,424.60	\$/. 15,894.60	\$/. 1,100.00	\$/. 5,500.00	\$/. 10,394.60
2	Noviembre	Trujillo - Chao	4	16	\$/. 1,830.00	\$/. 329.40	\$/. 2,159.40	\$/. 412.00	\$/. 1,648.00	\$/. 511.40
3	Noviembre	Trujillo - Chepen	6	29	\$/. 2,240.00	\$/. 403.20	\$/. 2,643.20	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 171.20
4	Noviembre	Trujillo - Chiclayo	3	5	\$/. 1,870.00	\$/. 336.60	\$/. 2,206.60	\$/. 740.00	\$/. 2,220.00	\$/. 134.60
5	Noviembre	Trujillo - Pacasmayo	6	28	\$/. 3,800.00	\$/. 684.00	\$/. 4,484.00	\$/. 412.00	\$/. 2,472.00	\$/. 2,012.00
6	Noviembre	Trujillo - San Jose	5	27	\$/. 3,990.00					

ANEXO n° 10: Información de costos de venta del 2015

TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.

REGISTRO COSTOS DE VIAJE

EMPLADO: Omar Uriol Mosqueira
DEPARTAMENTO: Almacen
PERIODO: 2015



AUTORIZADO POR: _____

FECHA: _____

Servicio 1: LIMA - TRUJILLO					
Detalle de Costo:	Uni.	Cantidad	Prec. Uni.	Costo	%
a) Combustible	Litros	1	S/. 800.00	S/. 800.00	73%
b) Desayuno	Unidad	4	S/. 10.00	S/. 40.00	4%
c) Almuerzo	Unidad	4	S/. 12.00	S/. 10.00	1%
d) Cena	Unidad	2	S/. 10.00	S/. 20.00	2%
e) Peajes	Unidad	2	S/. 60.00	S/. 120.00	11%
f) Estadia	Unidad	2	S/. 30.00	S/. 60.00	5%
h) otros	Unidad	2	S/. 25.00	S/. 50.00	5%
TOTALES			S/. 947.00	S/. 1,100.00	100%

Servicio 2: TRUJILLO LIMA					
Detalle de Cost	Uni.	Cantidad	Prec. Uni.	Costo	%
a) Combustible	Litros	1	S/. 300.00	S/. 300.00	70%
b) Desayuno	Unidad	2	S/. 8.00	S/. 16.00	4%
c) Almuerzo	Unidad	2	S/. 12.00	S/. 24.00	6%
d) Cena	Unidad	2	S/. 10.00	S/. 20.00	5%
e) Peajes	Unidad	1	S/. 60.00	S/. 60.00	14%
f) Estadia	Unidad	2	S/. 5.00	S/. 10.00	2%
h) otros	Unidad	2	S/.	S/.	0%
TOTALES			S/. 395.00	S/. 430.00	100%

430

Servicio 3: TRUJILLO - TODO VALLE					
Detalle de Costo:	Uni.	Cantidad	Prec. Uni.	Costo	%
a) Combustible	Litros	1	S/. 310.00	S/. 310.00	75%
b) Desayuno	Unidad	0	-	-	-
c) Almuerzo	Unidad	3	S/. 12.00	S/. 36.00	9%
d) Cena	Unidad	3	S/. 10.00	S/. 30.00	7%
e) Peajes	Unidad	1	S/. 21.00	S/. 21.00	5%
f) Estadia	Unidad	3	S/. 5.00	S/. 15.00	4%
h) otros	Unidad	3	-	-	-
TOTALES			S/. 358.00	S/. 412.00	100%

Servicio 4: TRUJILLO - CHICLAYO					
Detalle de Cost	Uni.	Cantidad	Prec. Uni.	Costo	%
a) Combustible	Litros	2	S/. 350.00	S/. 700.00	95%
b) Desayuno	Unidad	2	-	-	-
c) Almuerzo	Unidad	1	S/. 6.00	S/. 6.00	1%
d) Cena	Unidad	2	-	-	-
e) Peajes	Unidad	1	S/. 24.00	S/. 24.00	3%
f) Estadia	Unidad	2	S/. 5.00	S/. 10.00	1%
h) otros	Unidad	1	-	-	-
TOTALES			S/. 385.00	S/. 740.00	100%

Figura n° 99: Costos de viaje 2015

Fuente: Elaboración propia - análisis de costo 2015

La figura n° 99 muestra los costos de viajes realizados en el 2015

ANEXO n° 11: Información de gastos de administrativos del 2015

TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S.R.L.							
REGISTRO DE GASTOS 2015							
EMPLADO: Rosario Velasquez Plascencia			AUTORIZADO POR: _____				
DEPARTAME Ventas			FECHA: _____				
PERIODO 2015							
CONCEPTO DE GASTOS						GASTOS FAMILIARES	
CONCEPTO	P. UNITARIO	UNIDAD	TOTAL	CONCEPTO	PAGO		
Servicios de Agua	S/. 86.00	1	S/. 86.00	Alimentacion	S/. 850.00		
Servicios de Luz	S/. 129.00	1	S/. 129.00	Pago Tarjetas	S/. 130.00		
Servicios de Autoavluo	S/. 62.00	1	S/. 62.00	Otros	S/. 100.00		
Mantenimiento	S/. 235.00	2	S/. 470.00				
Servicios de telefono	S/. 60.00	1	S/. 60.00				
Servicio de Internet	S/. 70.00	1	S/. 70.00				
Servicio de RPC	S/. 30.00	1	S/. 30.00				
Servicio de RPM	S/. 30.00	1	S/. 30.00				
Alquiler de Local	S/. 580.00	1	S/. 580.00				
Alquiler de Cochera	S/. 400.00	1	S/. 400.00				
Sueido Administrador	S/. 900.00	1	S/. 900.00				
Sueido Gerente de Venta	S/. 1,000.00	1	S/. 1,000.00				
Sueido Gestor Empresarial	S/. 900.00	1	S/. 900.00				
Sueido de Vendedor	S/. 850.00	2	S/. 1,700.00				
Sueido de Cargador	S/. 850.00	3	S/. 2,550.00				
Sueido de chofer	S/. 900.00	3	S/. 2,700.00				
PAGO DE GASTOS MENSUAL			S/. 11,667.00	Gastos de Ventas	1.36%		

Figura n° 100: Gastos administrativos del 2015

Fuente: Elaboración propia - análisis de gastos administrativos 2015

La figura n° 100 muestra los gastos administrativos realizados mensualmente en el 2015

ANEXO n° 12: Registro de depreciación de bienes de Transportes Cargum Express S.R.L.

		REPORTE DE DEPRECIACION															
N°	AÑO	FURGON 8 TON.			FURGON 21 TON.			ORDENADOR			CARRETILA			SILLONES			TOTAL DEPRECIACION
		MONTO	%	DEPRESIACION	MONTO	%	DEPRESIACION	MONTO	%	DEPRESIACION	MONTO	%	DEPRESIACION	MONTO	%	DEPRESIACION	
0	2015	S/. 60,530.00	0.18	S/. 11,005.45	S/. 232,650.00	0.18	S/. 42,300.00	S/. 1,200.00	0.33	S/. 400.00	S/. 345.00	0.33	S/. 115.00	S/. 650.00	0.33	S/. 216.67	S/. 54,037.12
1	2016	S/. 60,530.00	0.16	S/. 9,904.91	S/. 232,650.00	0.16	S/. 38,070.00	S/. 1,200.00	0.27	S/. 320.00	S/. 345.00	0.27	S/. 92.00	S/. 650.00	0.27	S/. 173.33	S/. 48,560.24
2	2017	S/. 60,530.00	0.15	S/. 8,804.36	S/. 232,650.00	0.15	S/. 33,840.00	S/. 1,200.00	0.20	S/. 240.00	S/. 345.00	0.20	S/. 69.00	S/. 650.00	0.20	S/. 130.00	S/. 43,083.36
3	2018	S/. 60,530.00	0.13	S/. 7,703.82	S/. 232,650.00	0.13	S/. 29,610.00	S/. 1,200.00	0.13	S/. 160.00	S/. 345.00	0.13	S/. 46.00	S/. 650.00	0.13	S/. 86.67	S/. 37,606.48
4	2019	S/. 60,530.00	0.11	S/. 6,603.27	S/. 232,650.00	0.11	S/. 25,380.00	S/. 1,200.00	0.07	S/. 80.00	S/. 345.00	0.07	S/. 23.00	S/. 650.00	0.07	S/. 43.33	S/. 32,129.61
5	2020	S/. 60,530.00	0.09	S/. 5,502.73	S/. 232,650.00	0.09	S/. 21,150.00	S/. 1,200.00	-	S/. -	S/. 345.00	-	S/. -	S/. 650.00	0.00	S/. -	S/. 26,652.73
6	2021	S/. 60,530.00	0.07	S/. 4,402.18	S/. 232,650.00	0.07	S/. 16,920.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 21,322.18
7	2022	S/. 60,530.00	0.05	S/. 3,301.64	S/. 232,650.00	0.05	S/. 12,690.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 15,991.64
8	2023	S/. 60,530.00	0.04	S/. 2,201.09	S/. 232,650.00	0.04	S/. 8,460.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 10,661.09
9	2024	S/. 60,530.00	0.02	S/. 1,100.55	S/. 232,650.00	0.02	S/. 4,230.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 5,330.55

ETALLE DE MAQUINA Y EQUIP	
CONCEPTO	PRECIO
FURGON 8 Ton.	S/. 60,530.00
FURGON 21 Ton.	S/. 232,650.00
Ordenador	S/. 1,200.00
Carretilla	S/. 345.00
Sillones	S/. 650.00
TOTAL	S/. 295,375.00

DATOS DE DEPRECIACION	
CONCEPTO	AÑOS
Vida Util Carros	10
Vida util otros	5

Figura n° 101: Registro de depreciación de bienes de la empresa

Fuente: Elaboración propia - análisis de bienes de la empresa

La figura n° 101 muestra la depreciación de los bienes de la empresa Transporte Cargum Express S.R.L.

ANEXO n° 13: Cotización de cronograma de préstamo a realizar

Simulación de Calendario de pago de Créditos

Producto: EMPRESARIAL Moneda: NUEVOS SOLES

Monto: 51267.11 Tipo periodo: Treinta

TEA: 11 Período fijo

Nro. de cuotas: 60 Fecha fija Mensual

Desembolso: 01/01/2016 Gracia

Monto Bien: 51267.11

TCEA: 12.92 %

Seg. Bienes 0.034 %
Seg. inmueble 0.00 %
Seg. desgravamen 0.09 %

Individual [50-50] Man. [100-100]

Nro	Fecha	Cuota	Seg. Inm.	Seg. Desg.	Seg. De Bienes	Interes	Capital	Saldo Capital	Cuota + ITF
0	01/01/2016	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	51267.11	0.00
1	01/02/2016	1145.97	0.00	47.03	17.77	462.79	618.38	50648.73	1146.02
2	01/03/2016	1145.97	0.00	43.46	16.62	427.59	658.30	49990.43	1146.02
3	31/03/2016	1145.97	0.00	44.38	17.19	436.65	647.75	49342.68	1146.02
4	30/04/2016	1145.97	0.00	43.80	17.19	430.99	653.99	48688.69	1146.02
5	30/05/2016	1145.97	0.00	43.22	17.19	425.28	660.28	48028.41	1146.02
6	30/06/2016	1145.97	0.00	44.05	17.77	433.56	650.59	47377.82	1146.02
7	30/07/2016	1145.97	0.00	42.06	17.19	413.83	672.89	46704.93	1146.02
8	29/08/2016	1145.97	0.00	41.46	17.19	407.95	679.37	46025.56	1146.02
9	27/09/2016	1145.97	0.00	39.49	16.62	388.56	701.30	45324.26	1146.02
10	27/10/2016	1145.97	0.00	40.23	17.19	395.89	692.66	44631.60	1146.02

Total Cuota	Total SegInmu	Total SegDesgr	Total Seg Bienes	Total Interes	Total Capital	Total Cuota+ITF
68 758.41	0.00	1 518.43	1 031.50	14 941.37	51 267.11	68 761.41

Figura n° 102: Cotización de cronograma de pagos realizado por la Caja Trujillo

Fuente: Caja Trujillo

La figura n° 102 muestra la cotización de cronograma realizado por la Caja Trujillo para realizar un préstamo a un plazo de 5 años

ANEXO n° 14: Cronograma de plan de acción de la formulación del modelo estratégico

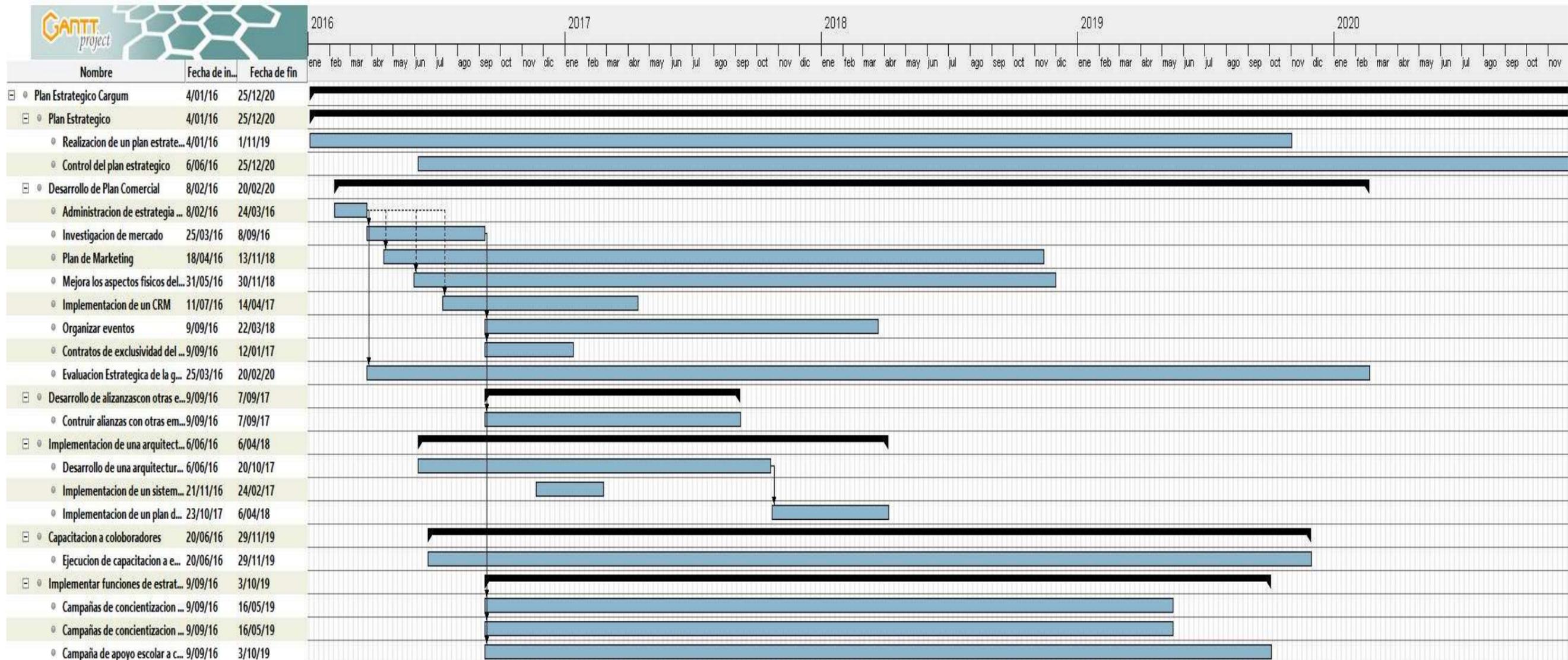


Figura n° 103: Cronograma de ejecución del plan de acción

Fuente: Elaboración Propia

La figura n° 103, muestra el cronograma de ejecución del plan de acción del modelo estratégico

ANEXO n° 15: Diagrama de Procesos de la empresa

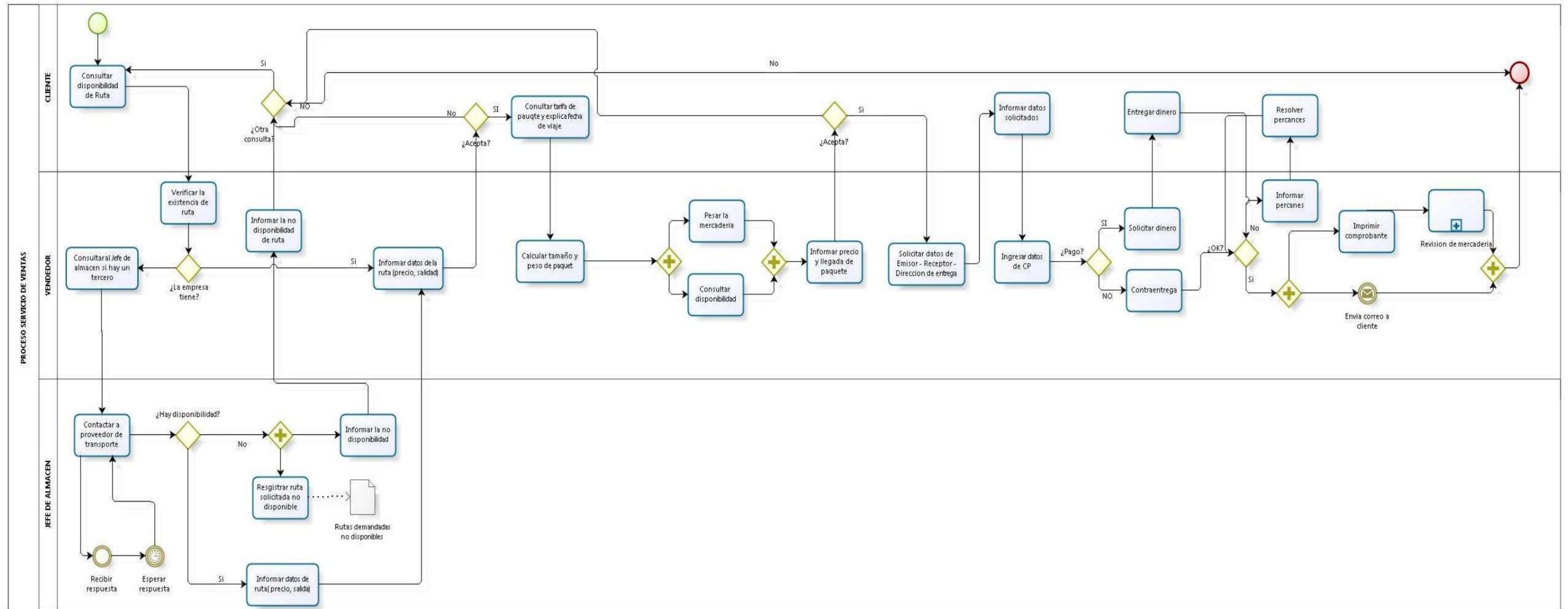


Figura n° 104: Proceso Servicio de Ventas de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 104, muestra el procesos de Servicio de ventas de Cargum Express S.R.L

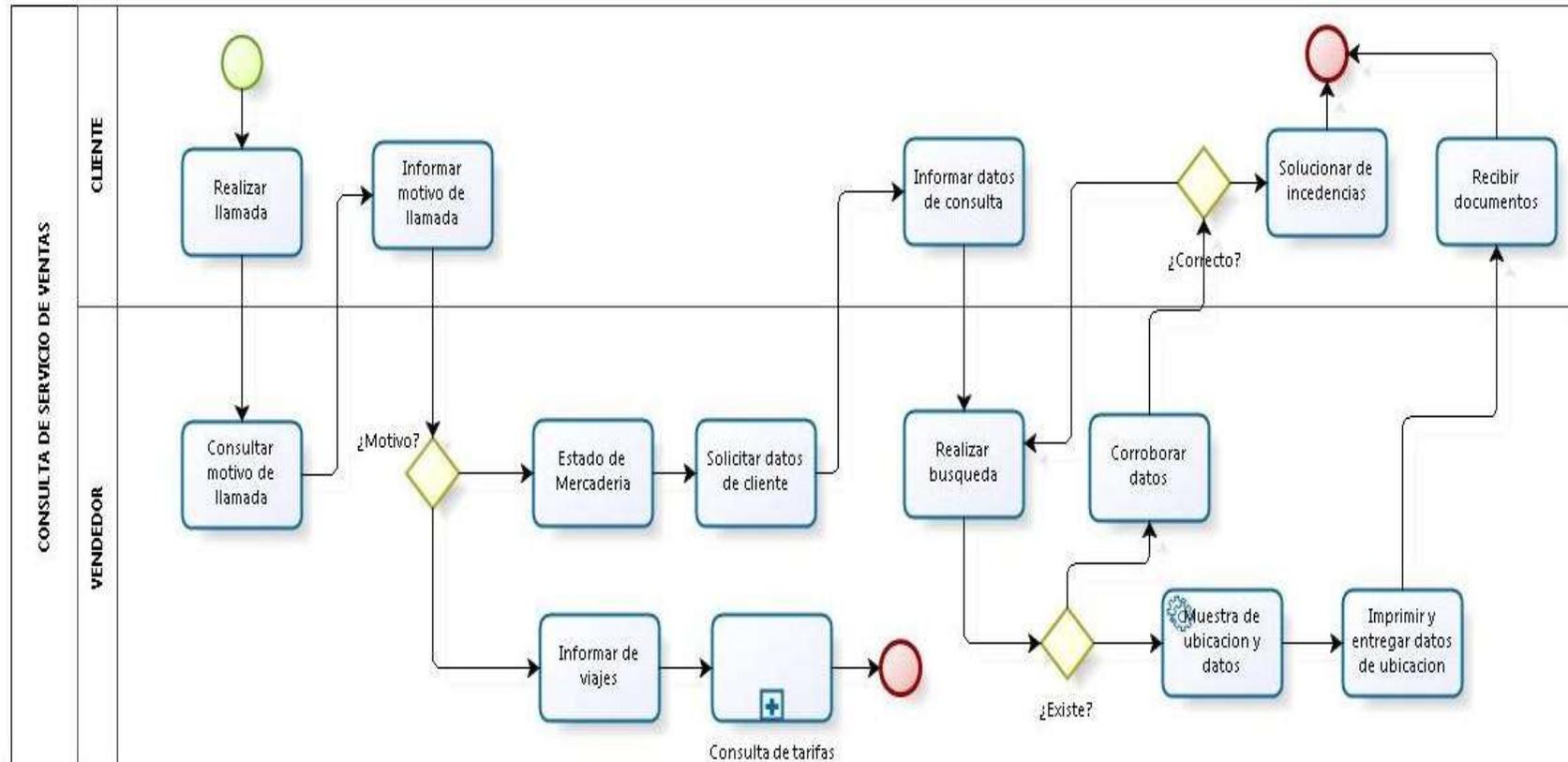


Figura n° 105: Proceso de Asistencia al Cliente de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 105, muestra el procesos de Asistencia al Cliente de Cargum Express S.R.L

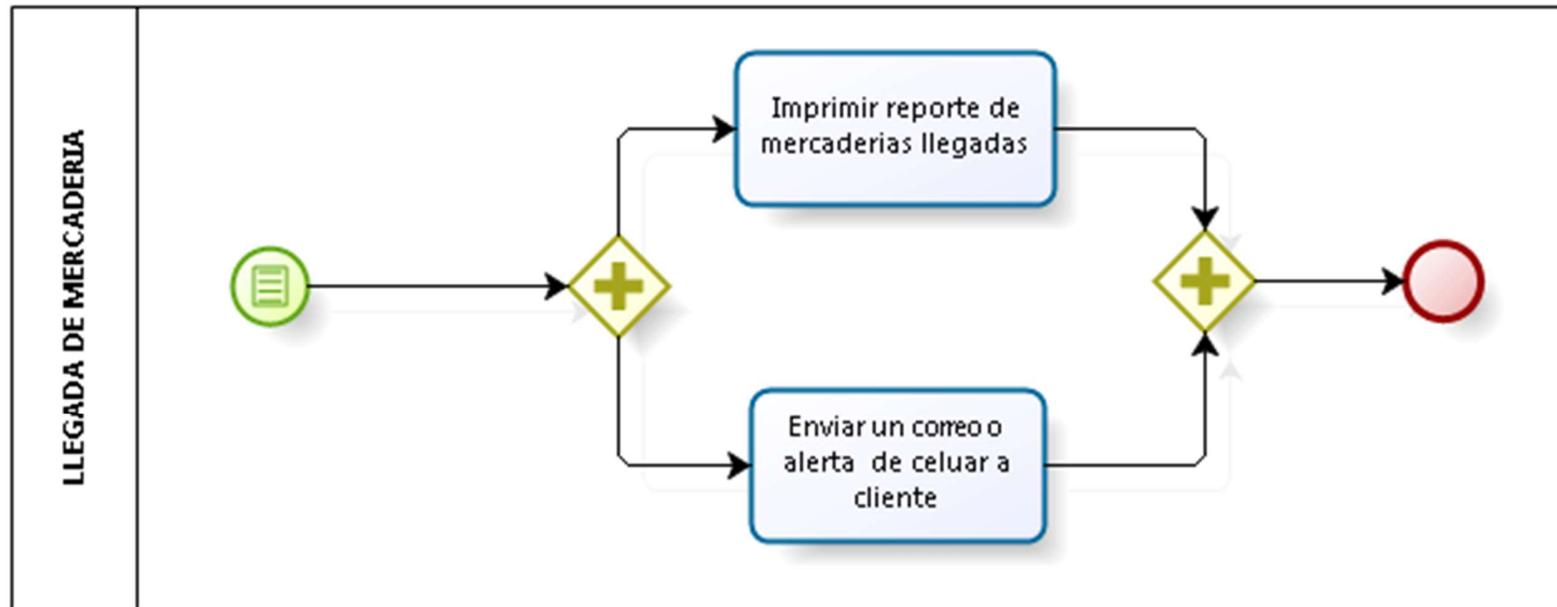


Figura n° 106: Proceso de Llegada de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 106, muestra el procesos de Llegada de Mercadería de Cargum Express S.R.L

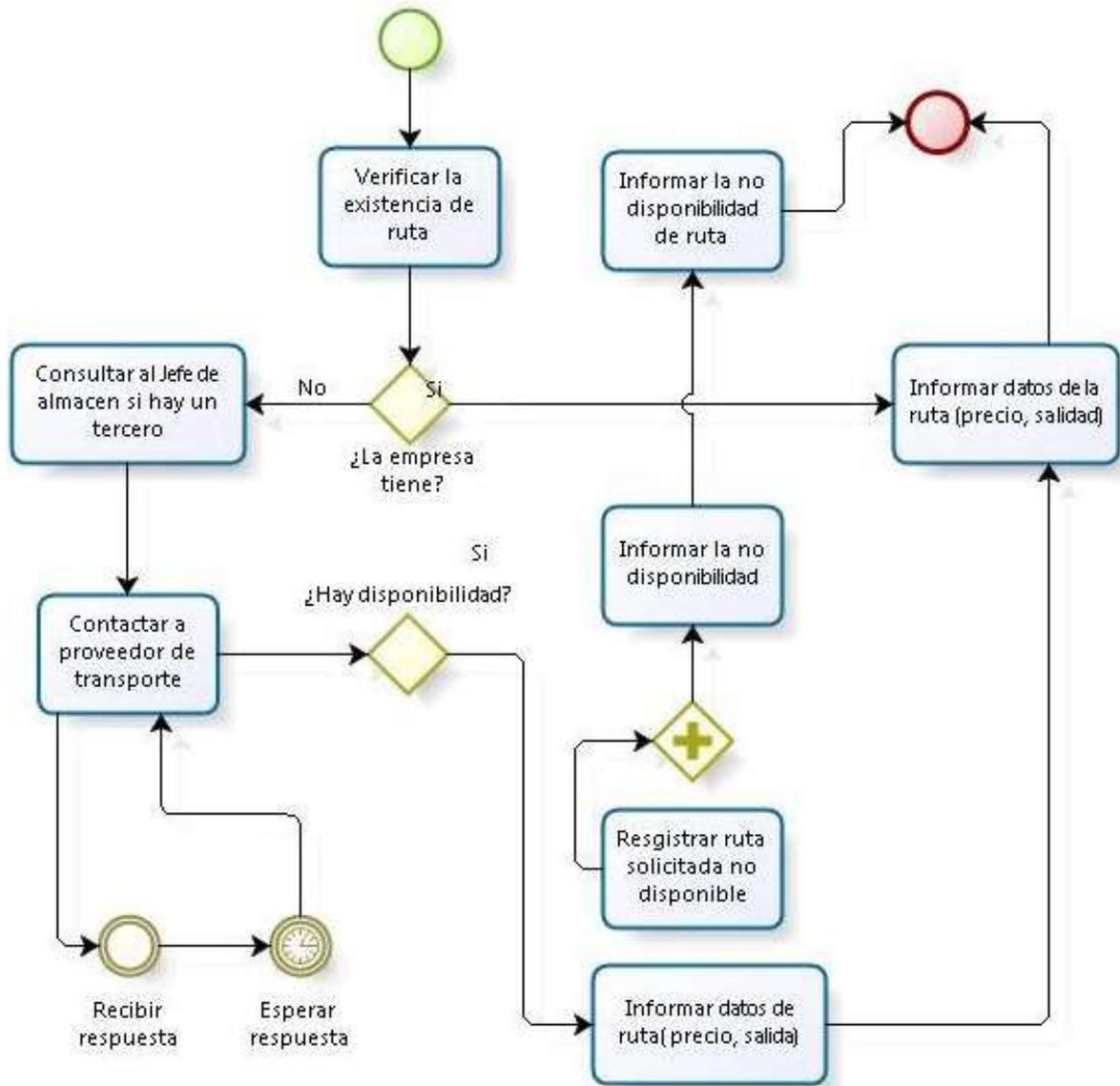


Figura n° 107: Proceso de consulta de Tarifas de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 107, muestra el procesos de Consulta de Tarifas de Cargum Express S.R.L

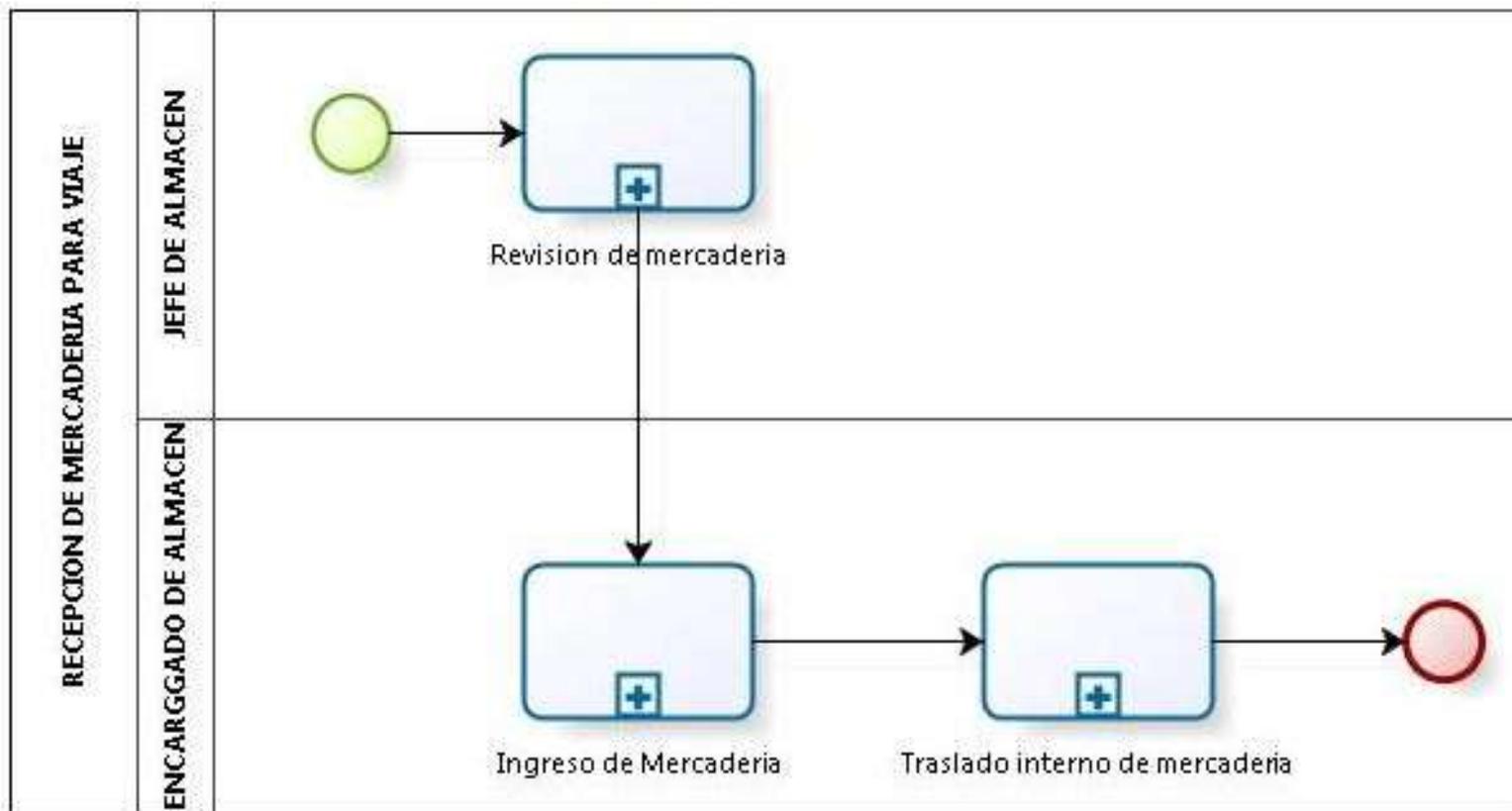


Figura n° 108: Macro Proceso Recepción de Mercadería para Viaje de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 108, muestra el macro procesos de Recepción de Mercadería para Viaje de Cargum Express S.R.L

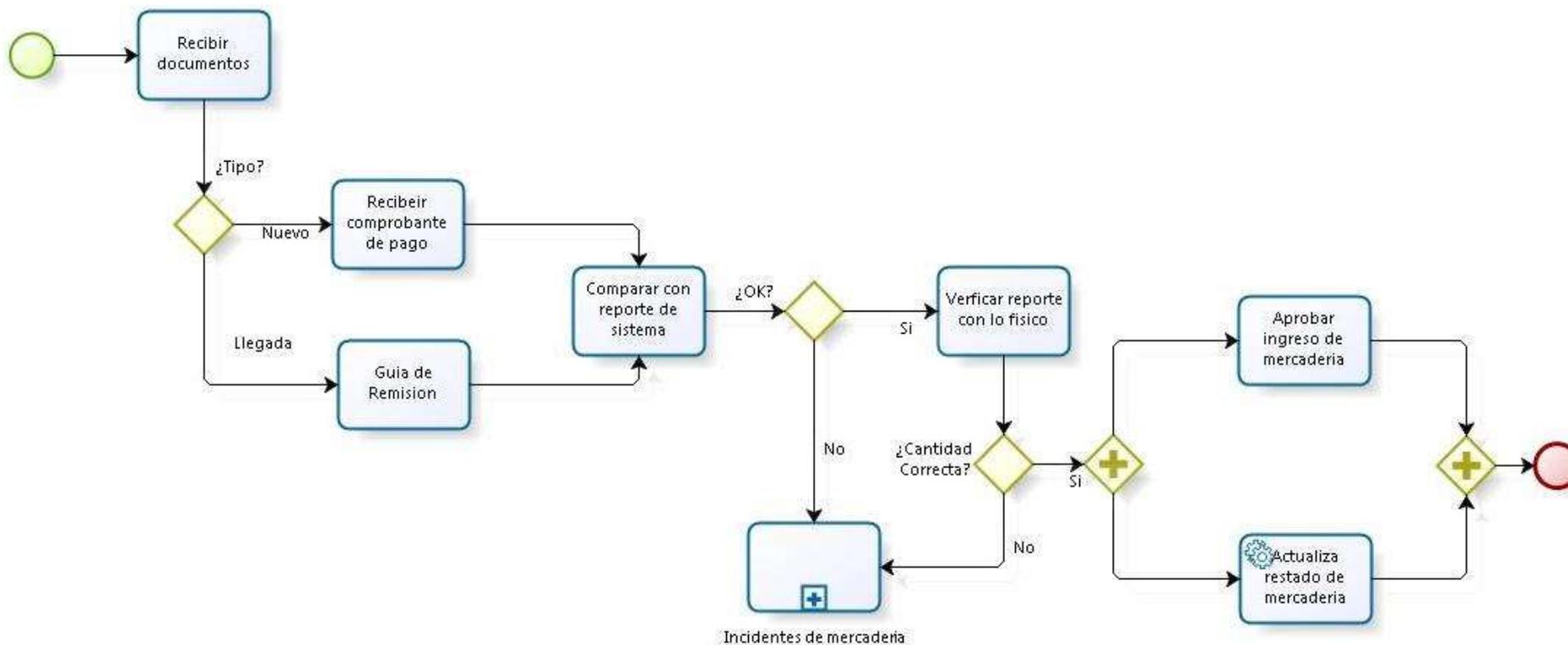


Figura n° 109: Proceso Revisión de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 109, muestra el procesos de Revisión de Mercadería de Cargum Express S.R.L

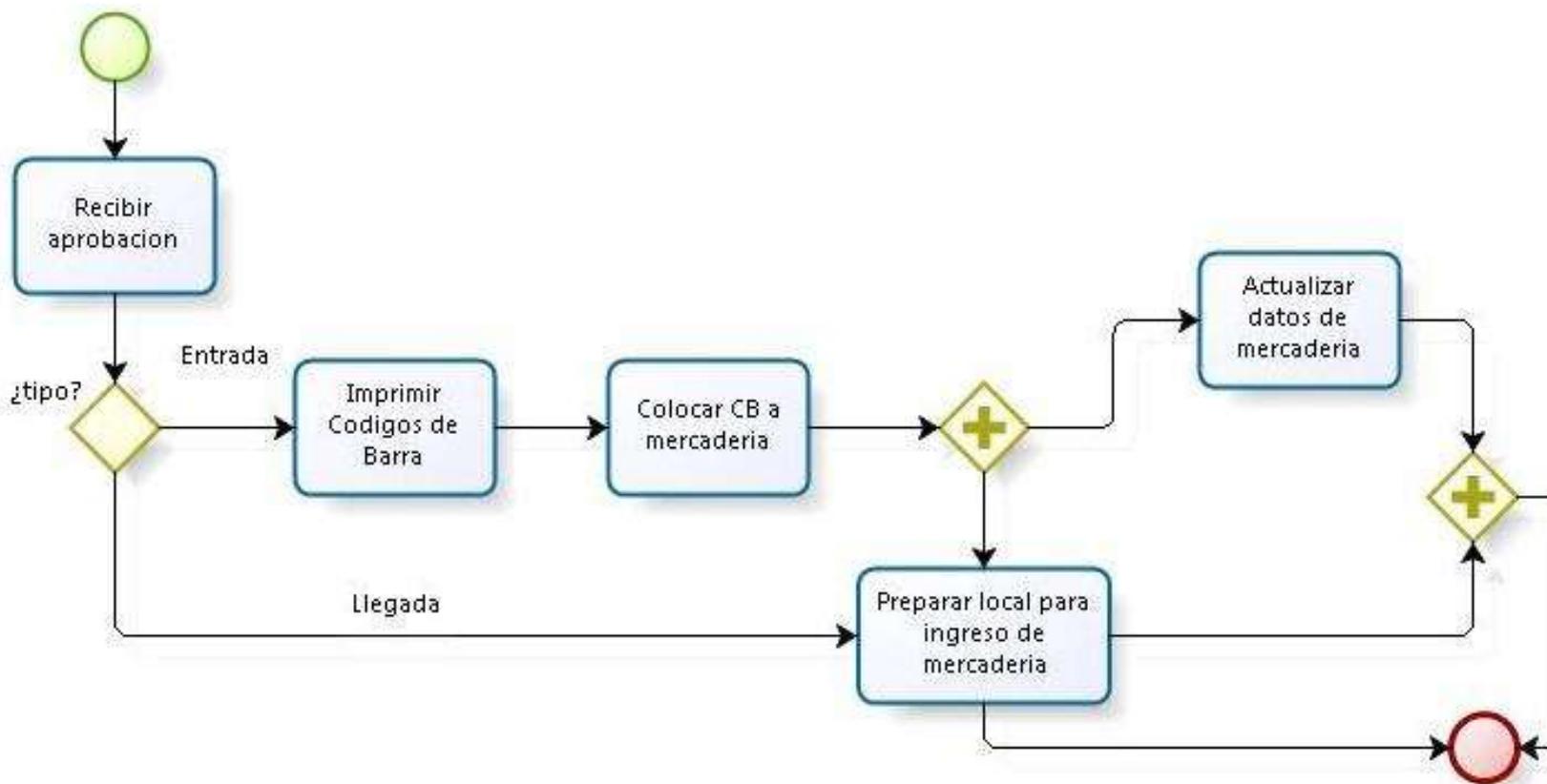


Figura n° 110: Proceso Ingreso de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 110, muestra el procesos de Ingreso de Mercadería de Cargum Express S.R.L

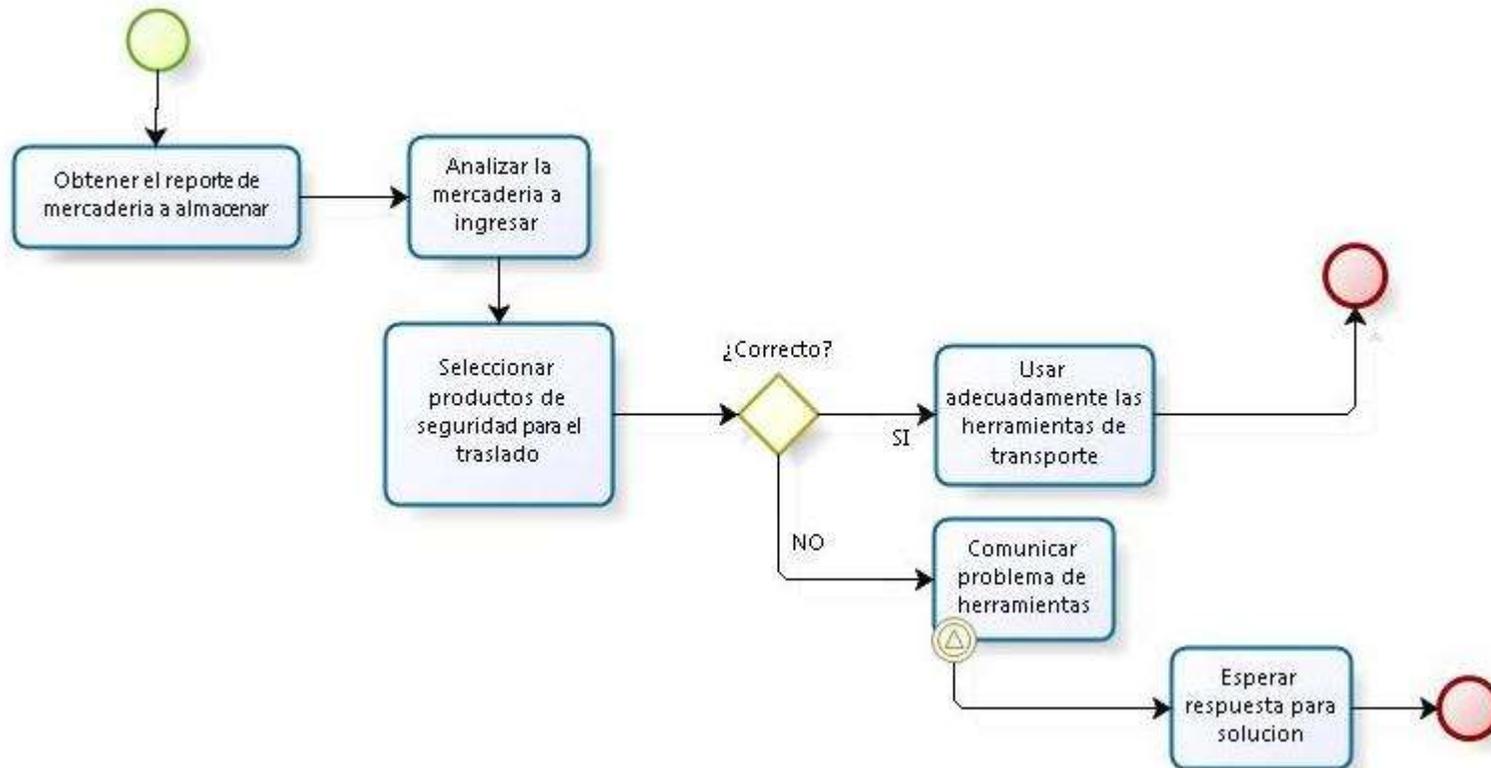


Figura n° 111: Proceso Traslado Interno de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 111, muestra el procesos de Traslado Interno de Mercadería de Cargum Express S.R.L

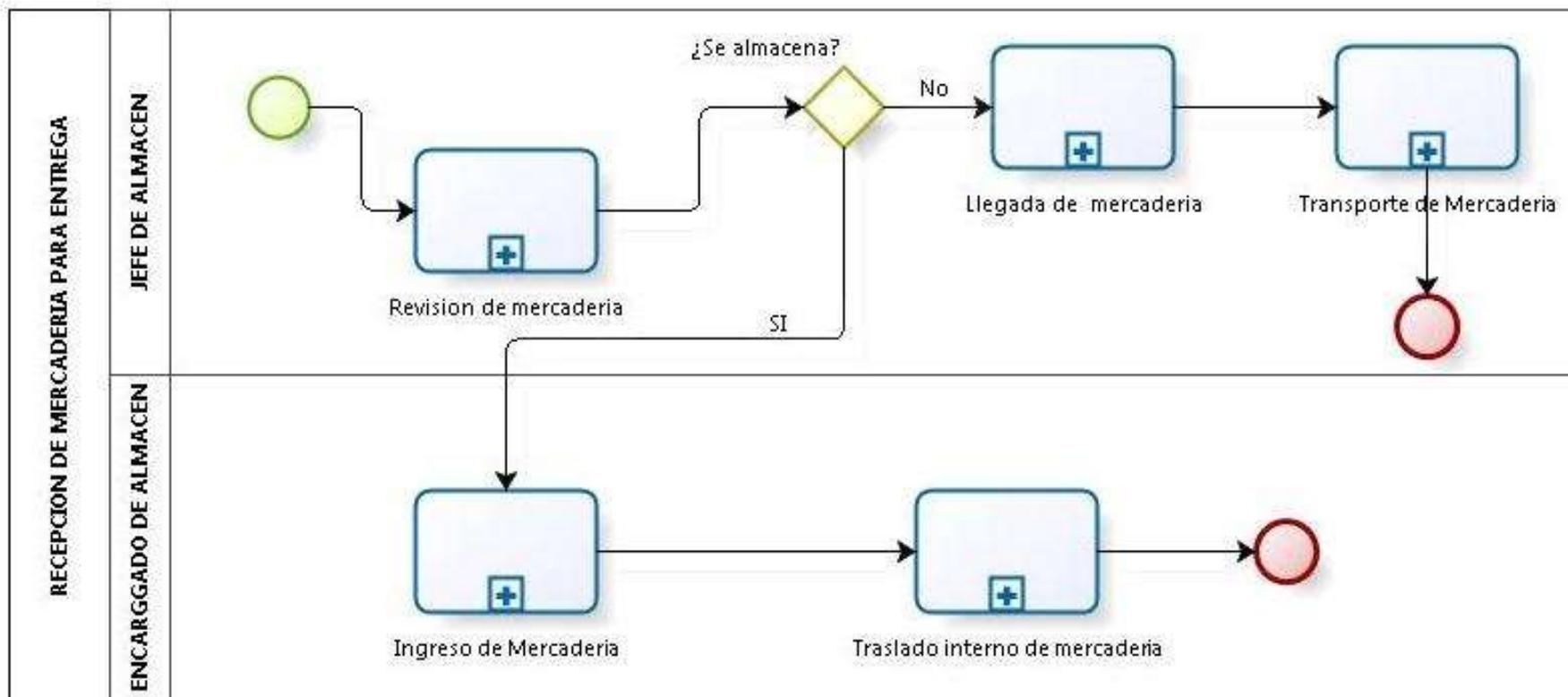


Figura n° 112: Macro Proceso Recepción de Mercadería para Entrega de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 112, muestra el macro procesos de Recepción de Mercadería para Entrega de Cargum Express S.R.L



Figura n° 113: Proceso Llegada de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 113, muestra el procesos de Llegada de Mercadería de Cargum Express S.R.L

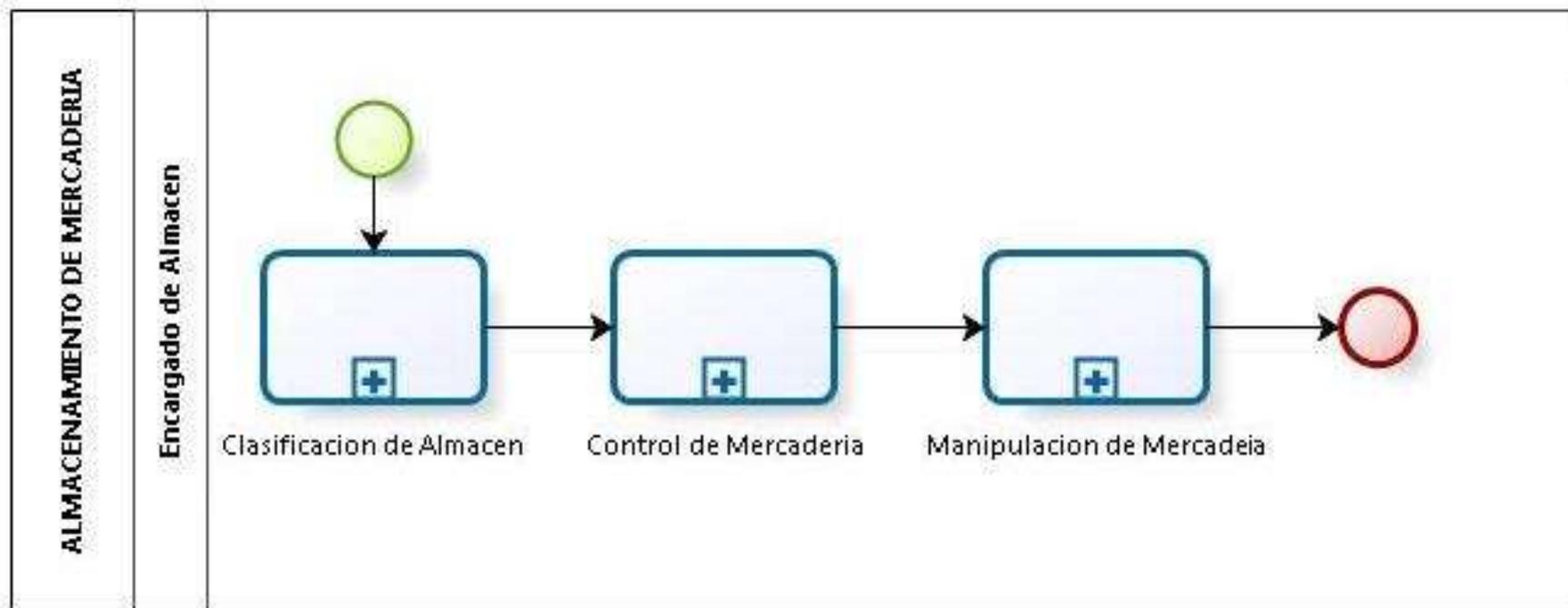


Figura n° 114: Macro Proceso Almacenamiento de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 114, muestra el macro procesos de Almacenamiento de Mercadería de Cargum Express S.R.L

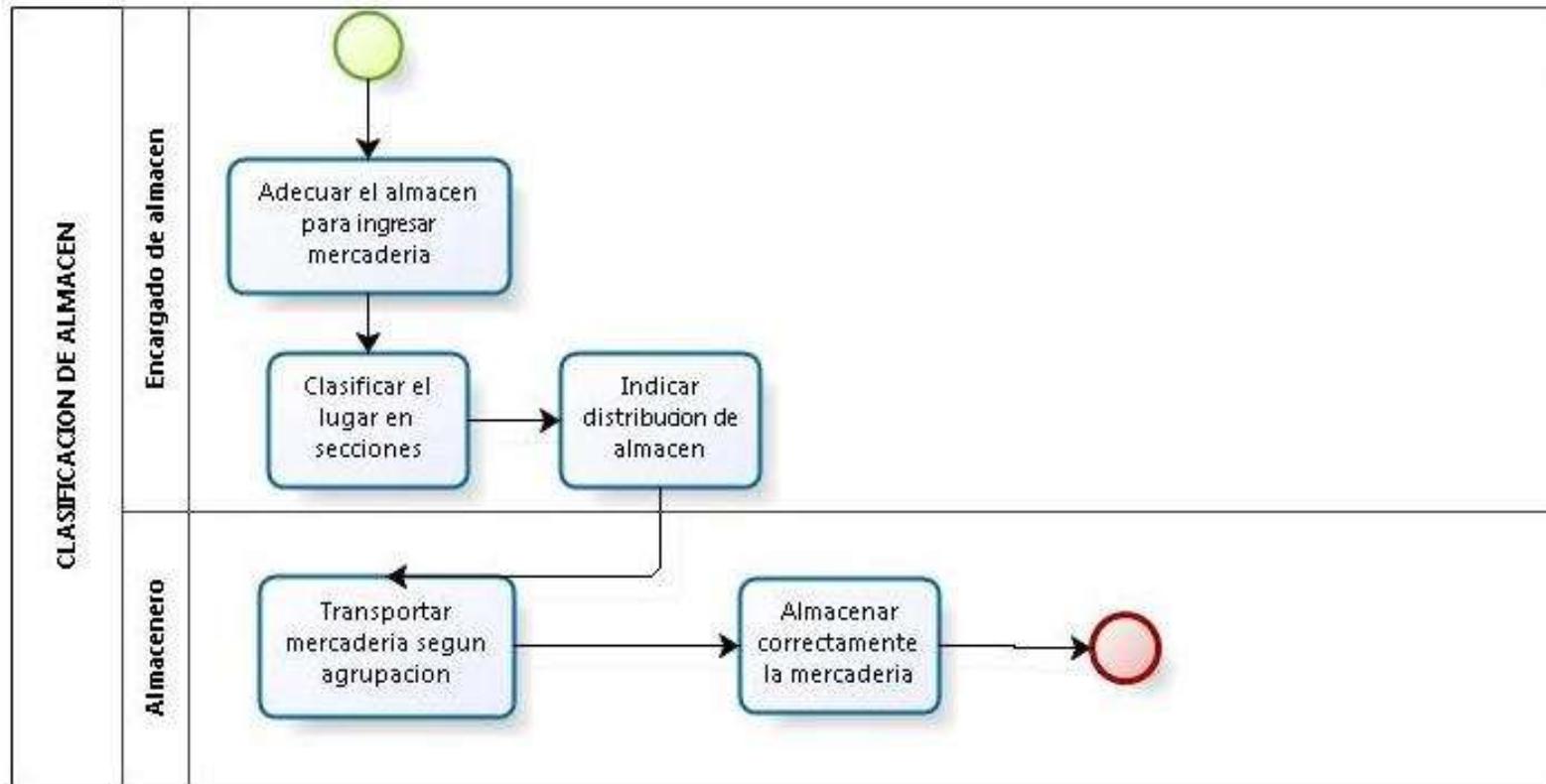


Figura n° 115: Proceso Clasificación de Almacén de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 115, muestra el procesos de Clasificación de Almacén de Cargum Express S.R.L

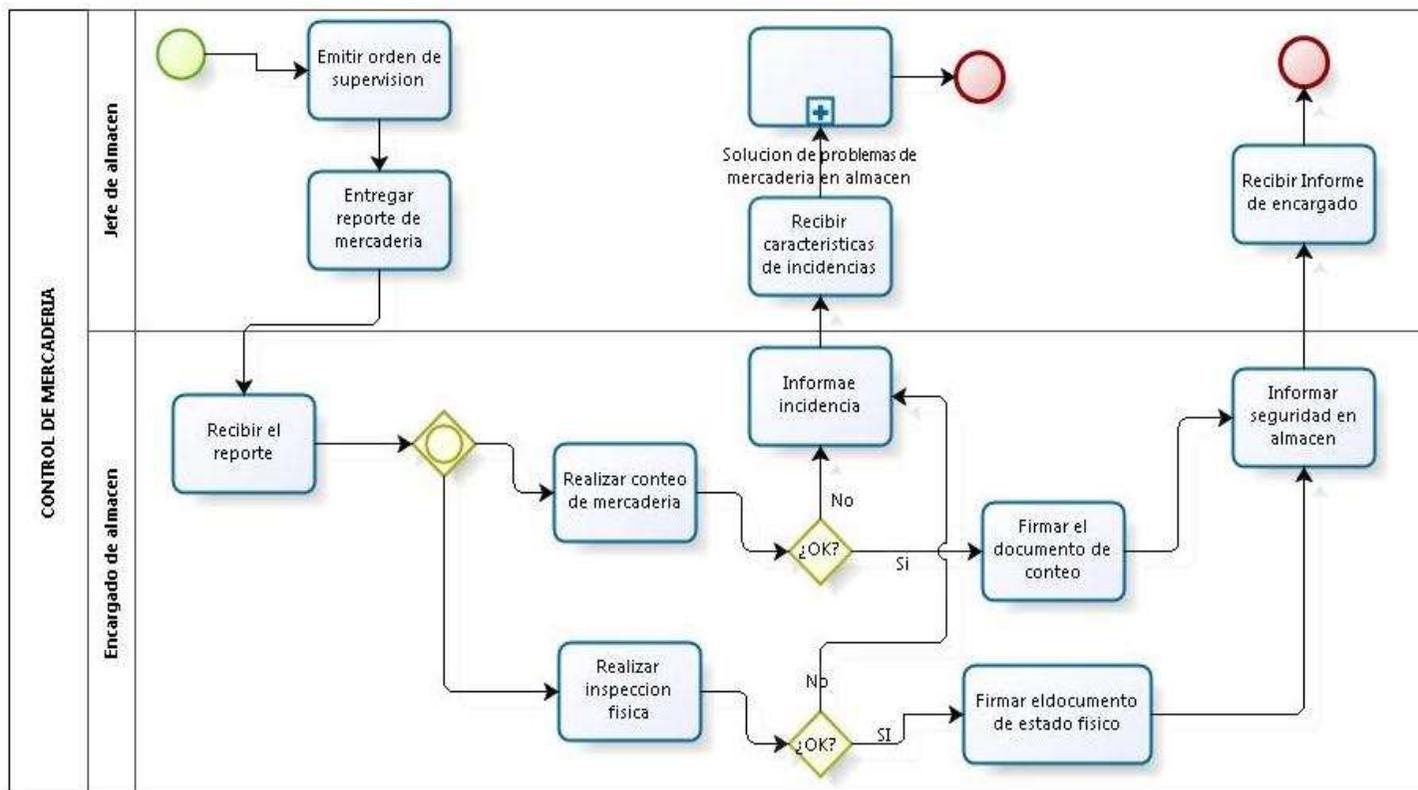


Figura n° 116: Proceso Control de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 116, muestra el procesos de Control de Mercadería de Cargum Express S.R.L

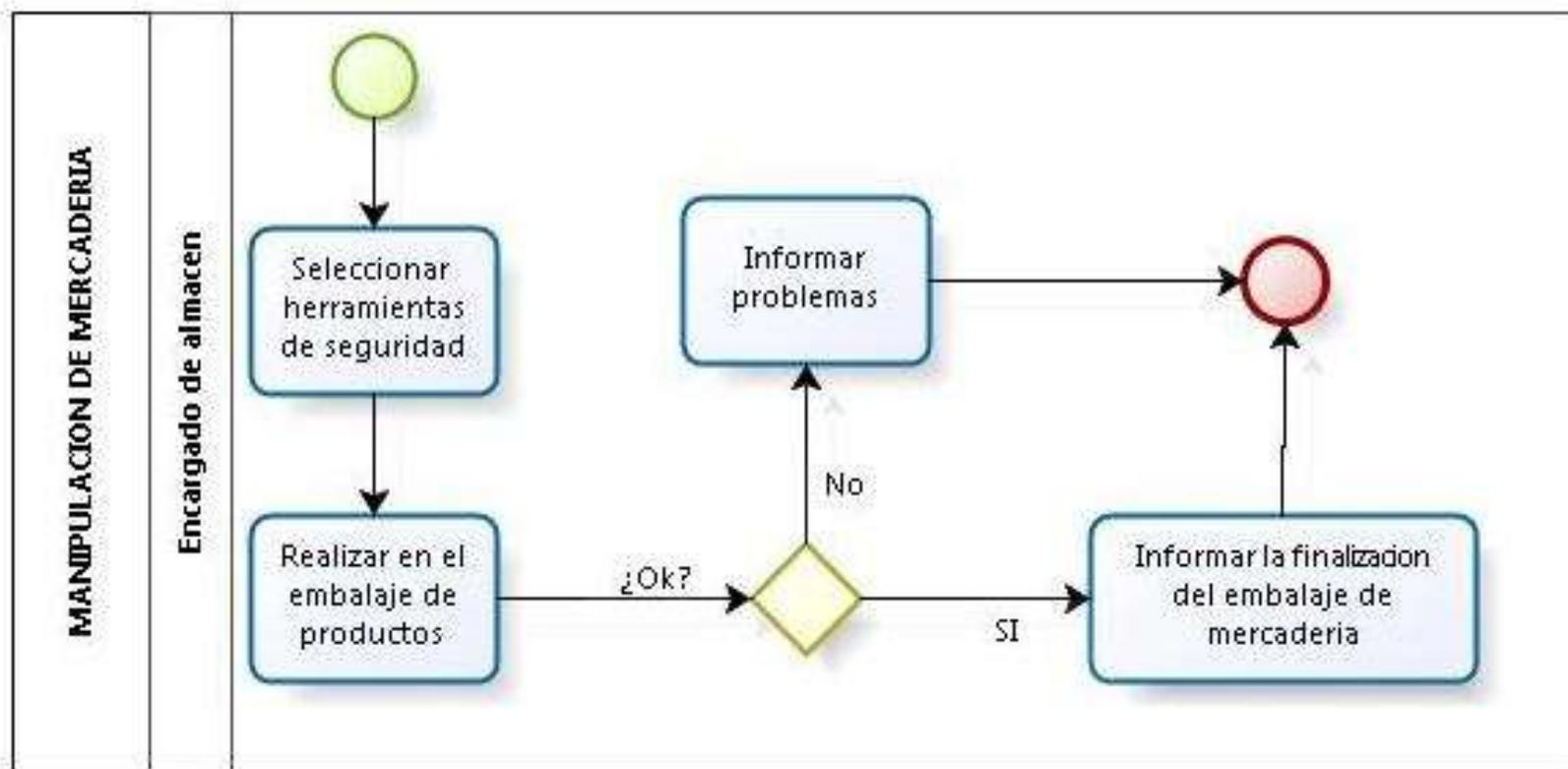


Figura n° 117: Proceso Manipulación de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 117, muestra el procesos de Manipulación de Mercadería de Cargum Express S.R.L

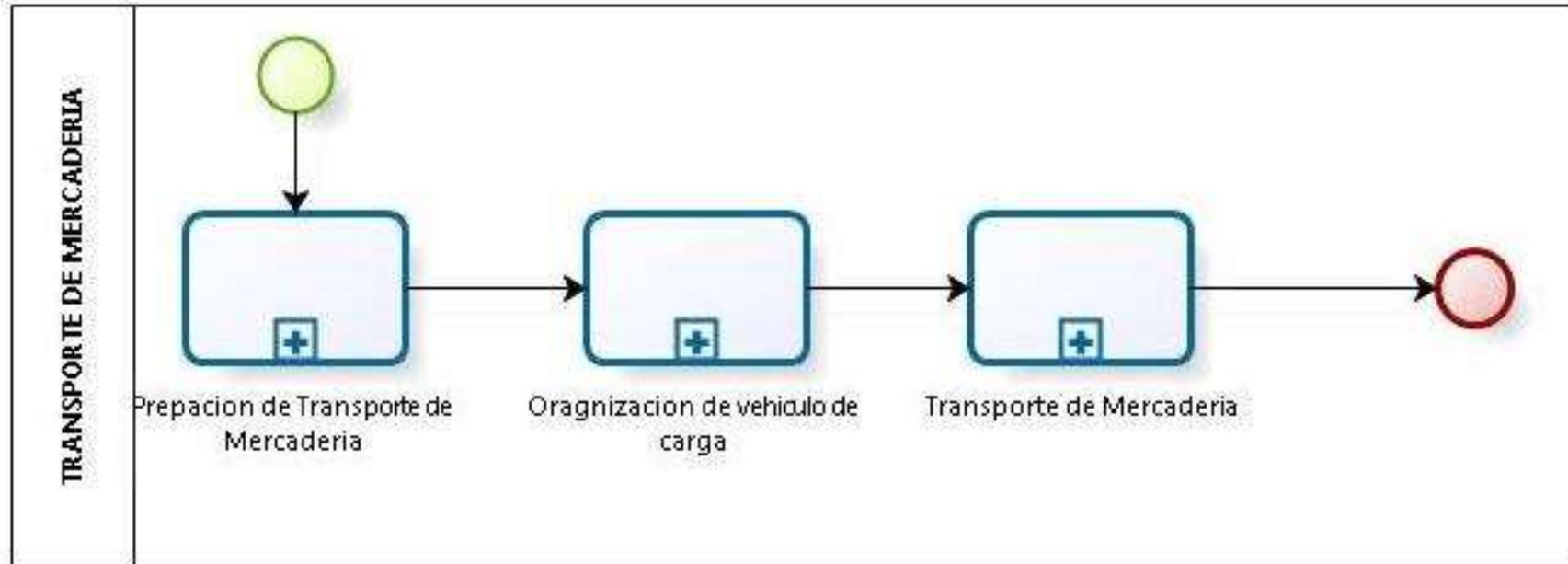


Figura n° 118: Macro Proceso Transporte de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 118, muestra el procesos de Transporte de Mercadería de Cargum Express S.R.L

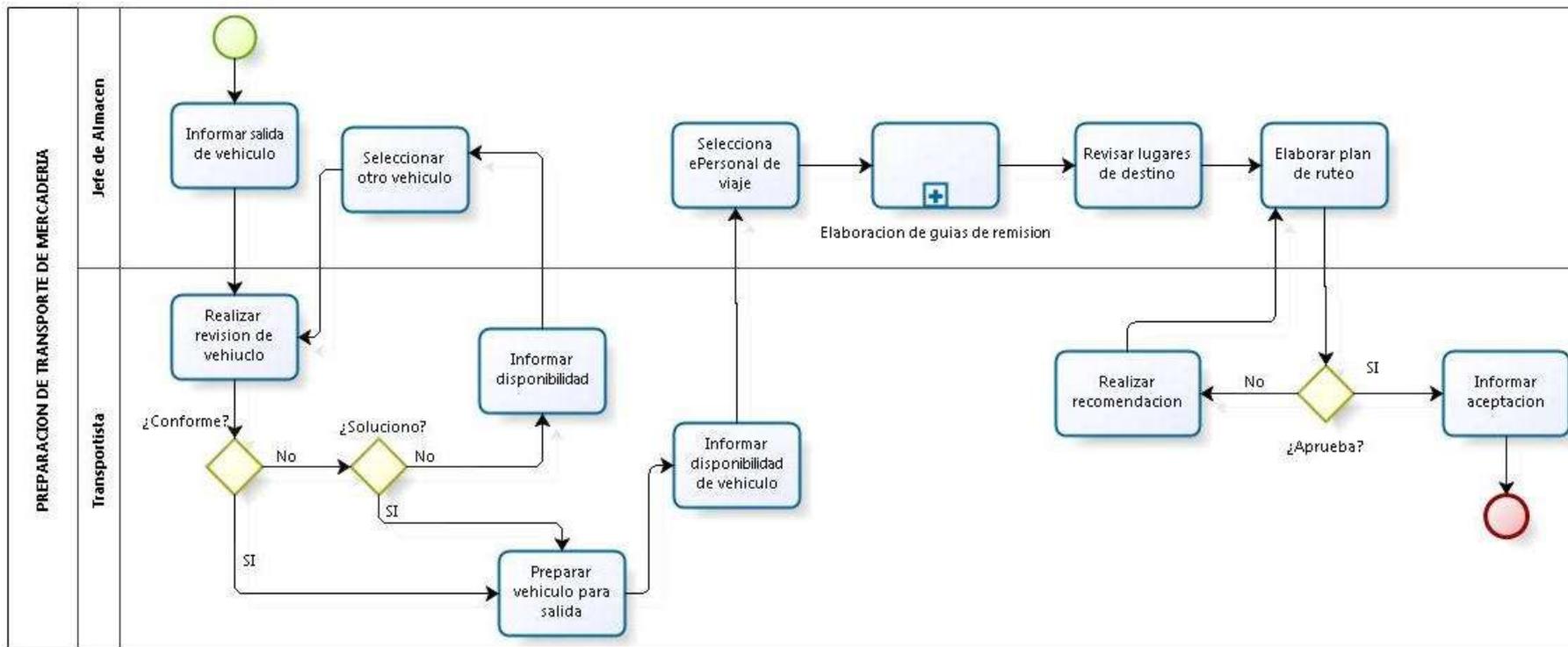


Figura n° 119: Proceso Preparación de Transporte de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 119, muestra el procesos de Preparación de Transporte de Mercadería de Cargum Express S.R.L

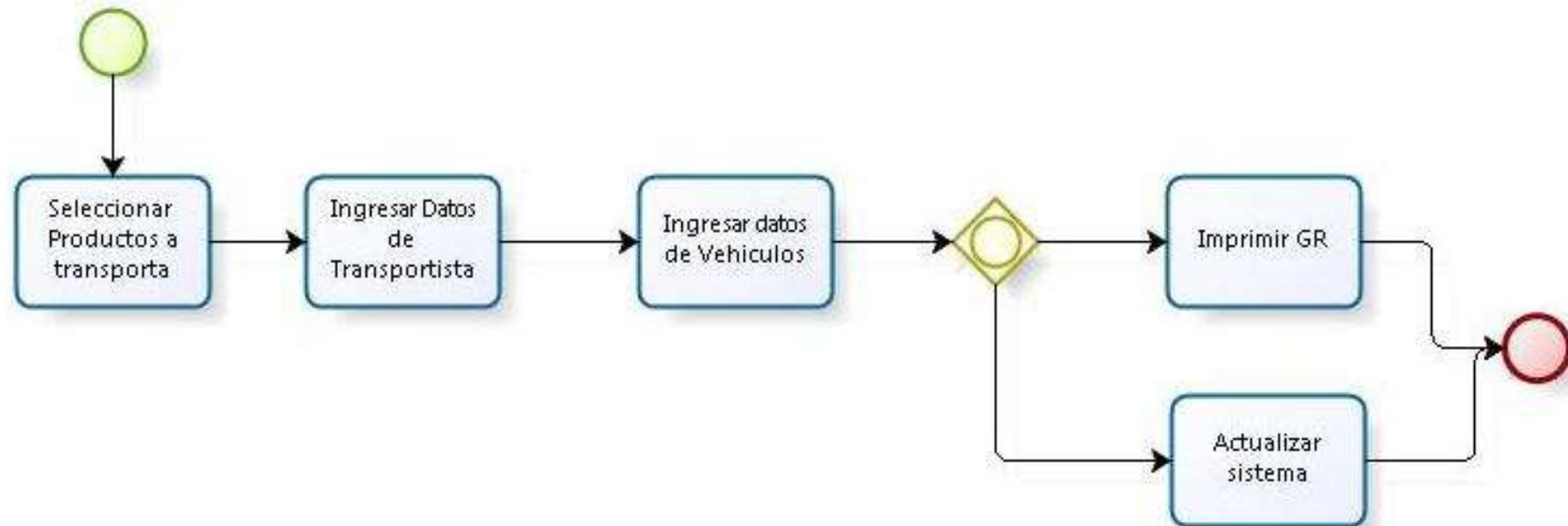


Figura n° 120: Proceso Elaboración de Guía de Remisión de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 120, muestra el procesos Elaboración de Guía de Remisión e de Cargum Express S.R.L

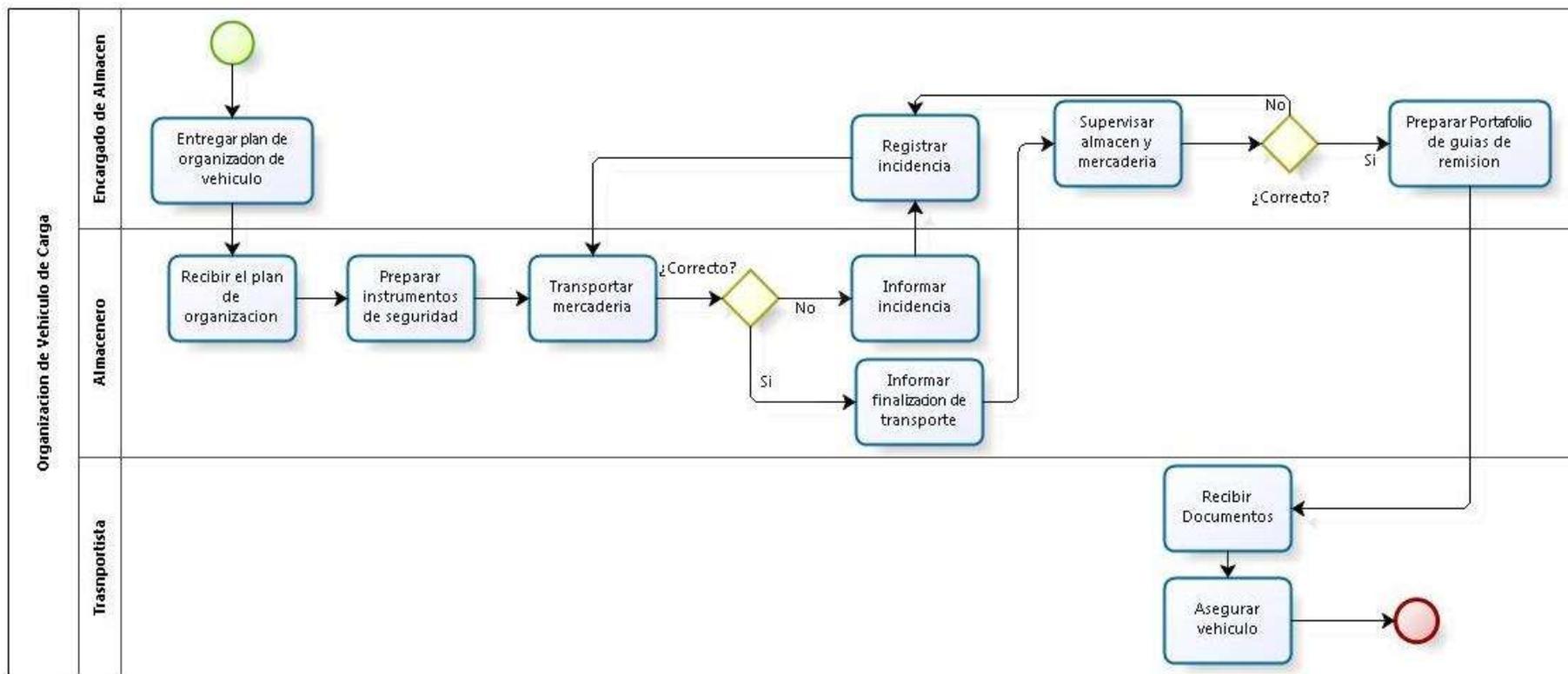


Figura n° 121: Proceso Organización de Vehículo de Carga de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 121, muestra el procesos de Organización de Vehículo de Carga de Cargum Express S.R.L

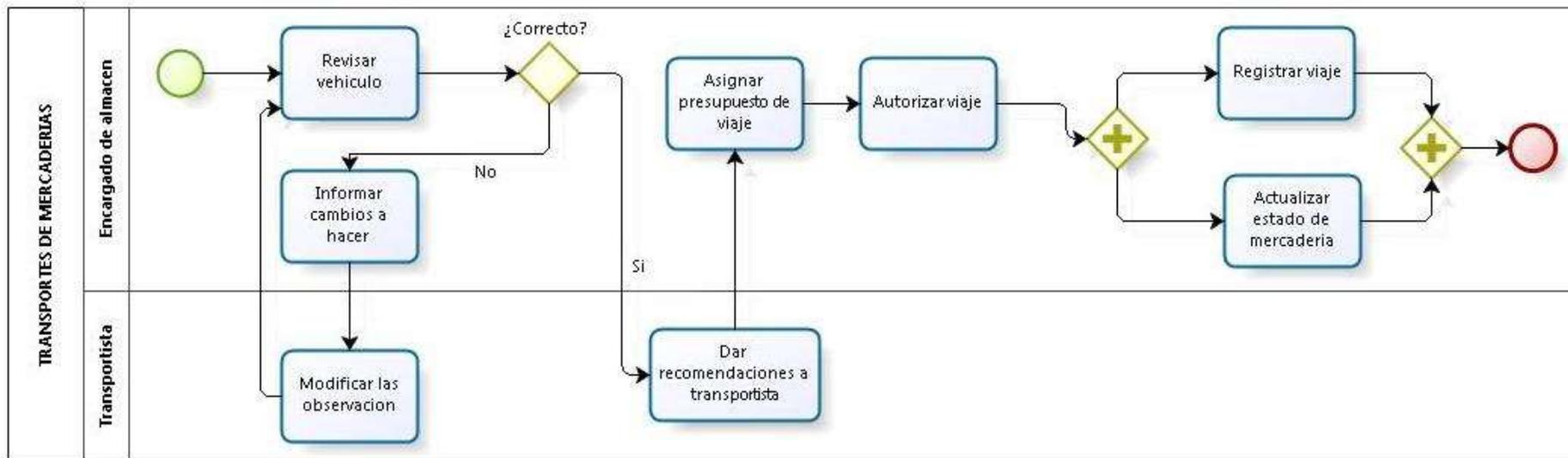


Figura n° 122: Proceso Transporte de Mercaderías de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 122, muestra el procesos de Transporte Mercaderías de Cargum Express S.R.L.

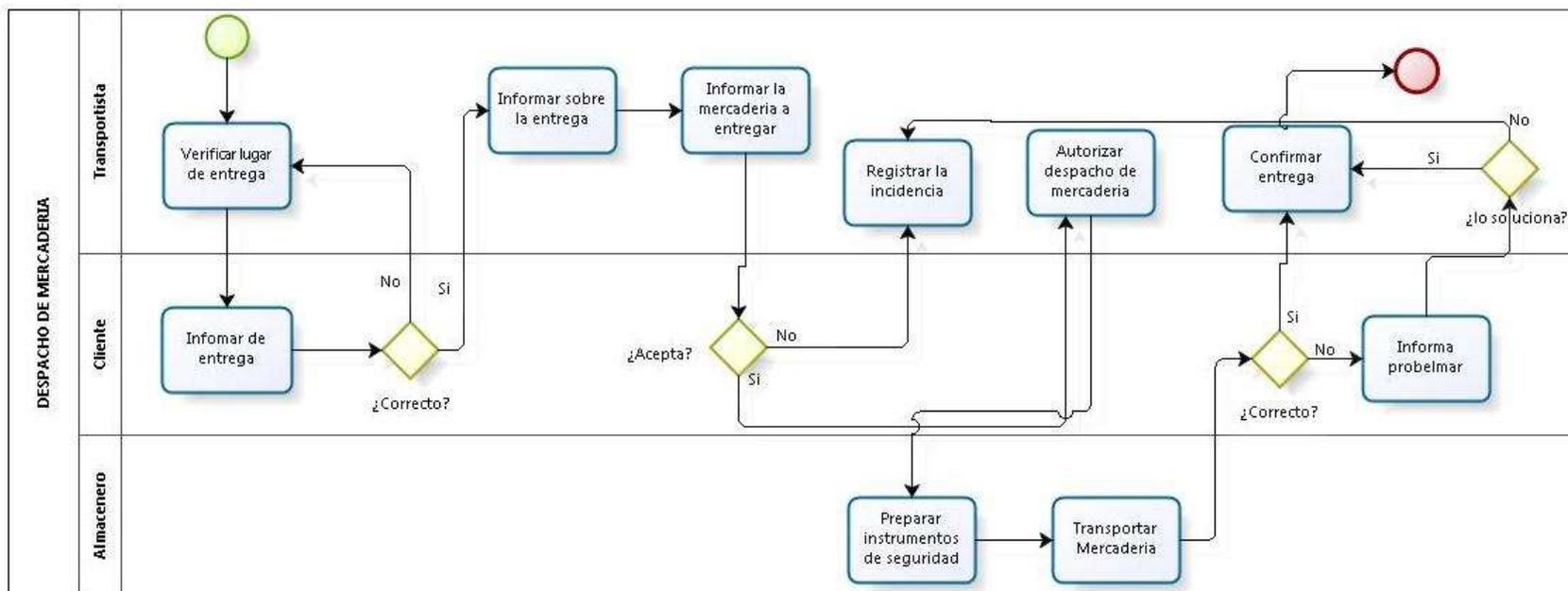


Figura n° 123: Proceso Despacho de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 123, muestra el procesos de Despacho de Mercadería de Cargum Express S.R.L

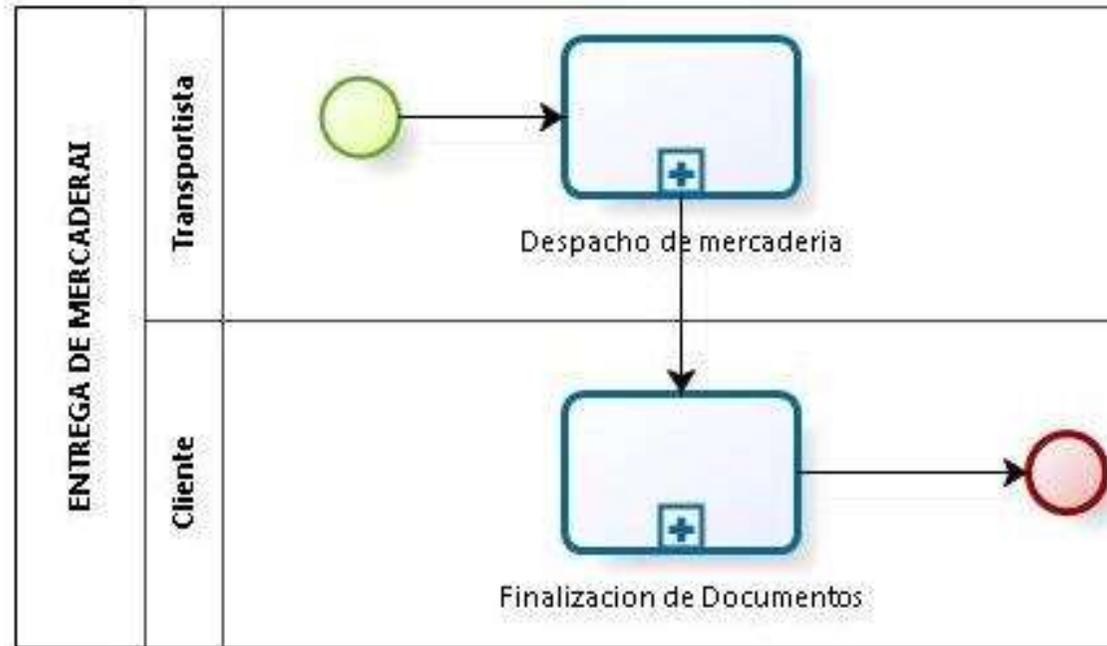


Figura n° 124: Macro Proceso Entrega de Mercadería de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 124, muestra el macro procesos de Entrega de Mercadería de Cargum Express S.R.L

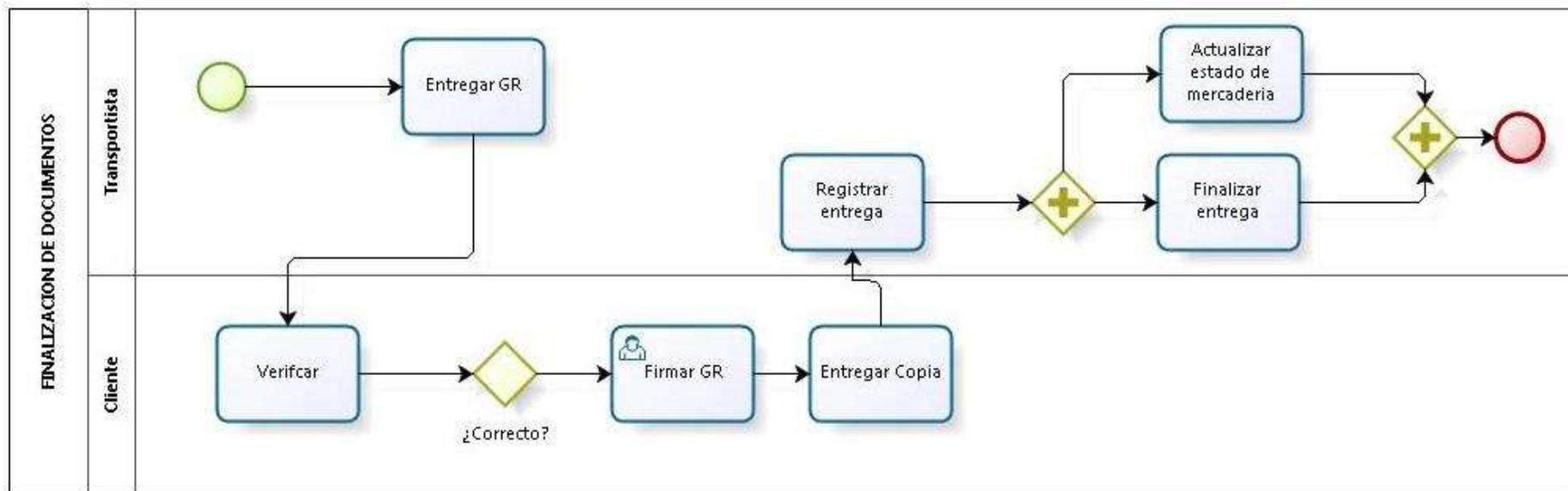


Figura n° 125: Proceso Finalización de Documentos de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 125, muestra el procesos de Finalización de Documentos de Cargum Express S.R.L

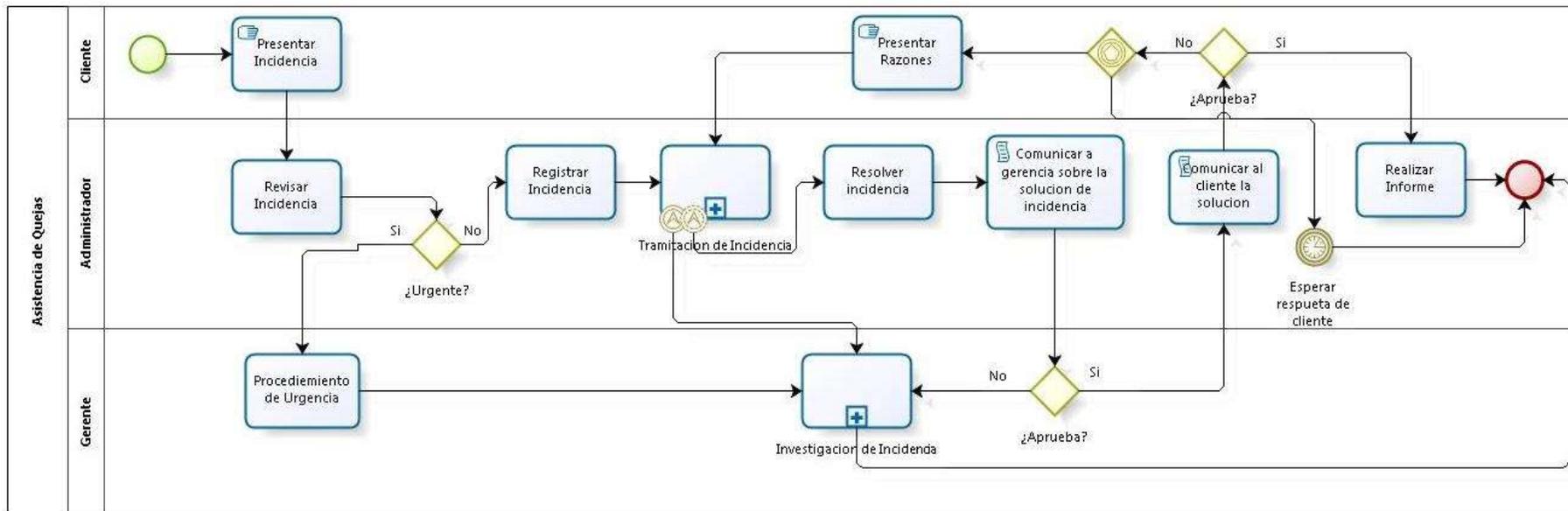


Figura n° 126: Proceso Asistencia de Quejas de Cargum Express S.R.L

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 126, muestra el procesos de Asistencia de Quejas de Cargum Express S.R.L

ANEXO n° 16: Validación de encuesta por el Gerente General

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, _____,
titular del DNI. N° _____, de profesión
_____, ejerciendo actualmente
como _____ en la
Institución _____

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación a los clientes de la empresa Representaciones Flores.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los Ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Trujillo, a los _____ días del mes de _____ del _____

CARGUM EXPRESS S.R.L.

Olmar Uriol Mosquera
GERENTE GENERAL

Olmar Uriol Mosquera

Gerente General Transportes Cargum Express S.R.L.

ANEXO n° 17: Grafica del ciclo de vida de la empresa

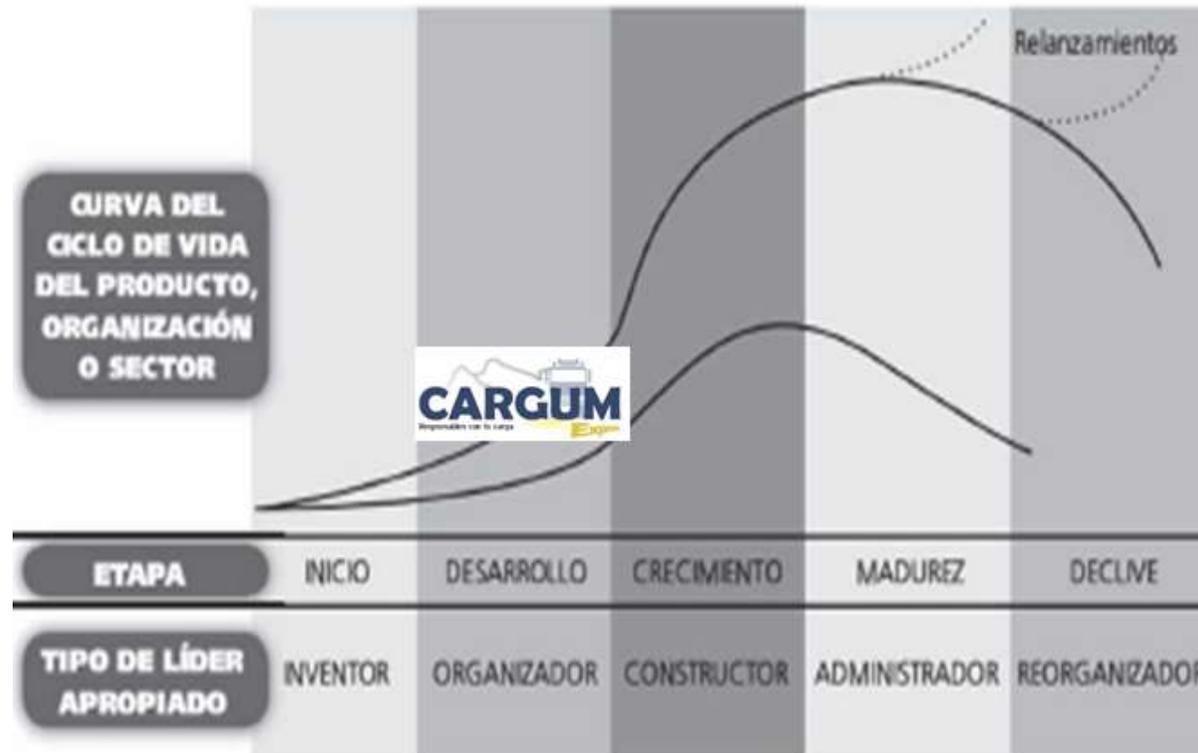


Figura n° 127: Ciclo de vida de Transportes Cargum Express S.R.L.

Fuente: Elaboración Propia - Análisis de la empresa

La Figura n° 127, muestra que la empresa se encuentra en la etapa de desarrollo.

ANEXO n° 18: Validación de encuestas por la herramienta SPSS

Tabla n° 122: Correlación de validación de encuestas por SPSS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	suma
P1 Correlación de Pearson	1	,667**	,773**	,801**	,762**	,762**	,757**	,719**	,579**	,787**	,931**
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P2 Correlación de Pearson	,667**	1	,597**	,582**	,584**	,569**	,575**	,546**	,622**	,497**	,743**
Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P3 Correlación de Pearson	,773**	,597**	1	,651**	,557**	,637**	,667**	,627**	,623**	,556**	,817**
Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P4 Correlación de Pearson	,801**	,582**	,651**	1	,683**	,685**	,688**	,702**	,481**	,664**	,855**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P5 Correlación de Pearson	,762**	,584**	,557**	,683**	1	,748**	,611**	,609**	,396**	,599**	,810**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P6 Correlación de Pearson	,762**	,569**	,637**	,685**	,748**	1	,723**	,665**	,387**	,652**	,853**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P7 Correlación de Pearson	,757**	,575**	,667**	,688**	,611**	,723**	1	,722**	,509**	,658**	,856**

	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
P8	Correlación de Pearson	,719**	,546**	,627**	,702**	,609**	,665**	,722**	1	,471**	,618**	,828**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
P9	Correlación de Pearson	,579**	,622**	,623**	,481**	,396**	,387**	,509**	,471**	1	,503**	,659**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
P10	Correlación de Pearson	,787**	,497**	,556**	,664**	,599**	,652**	,658**	,618**	,503**	1	,797**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
su	Correlación de Pearson	,931**	,743**	,817**	,855**	,810**	,853**	,856**	,828**	,659**	,797**	1
ma	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	

Fuente: Software SPSS

La tabla n° 122, muestra que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

Tabla n° 123: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	83	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	83	100,0

Fuente: Software SPSS

La tabla n° 123, muestra el resumen de procesamiento de casos de la encuesta realizada.

Tabla n° 124: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en	
	elementos estandarizados	N de elementos
,942	,944	10

Fuente: Software SPSS

La tabla n° 124, muestra que la fiabilidad de las encuestas es de 0.94.

Tabla n° 125: Estadísticas de elemento de encuestas

	Media	Desviación estándar	N
P1	3,229	,9282	83
P2	2,843	,6893	83
P3	2,928	1,0095	83
P4	3,422	1,0490	83
P5	3,012	1,0649	83
P6	2,735	1,2599	83
P7	3,012	1,1422	83
P8	2,795	1,1127	83
P9	1,892	,8412	83
P10	4,084	,8583	83

Fuente: Software SPSS

La tabla n° 125, muestra la estadística de los elementos de las encuestas realizadas.

Tabla n° 126: Matriz de correlaciones entre elementos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1,000	,667	,773	,801	,762	,762	,757	,719	,579	,787
P2	,667	1,000	,597	,582	,584	,569	,575	,546	,622	,497
P3	,773	,597	1,000	,651	,557	,637	,667	,627	,623	,556
P4	,801	,582	,651	1,000	,683	,685	,688	,702	,481	,664
P5	,762	,584	,557	,683	1,000	,748	,611	,609	,396	,599
P6	,762	,569	,637	,685	,748	1,000	,723	,665	,387	,652
P7	,757	,575	,667	,688	,611	,723	1,000	,722	,509	,658
P8	,719	,546	,627	,702	,609	,665	,722	1,000	,471	,618
P9	,579	,622	,623	,481	,396	,387	,509	,471	1,000	,503
P10	,787	,497	,556	,664	,599	,652	,658	,618	,503	1,000

Fuente: Software SPSS

La tabla n° 126, muestra la correlación entre los elementos de la encuesta realizada