

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los factores que limitan el crecimiento en una empresa del sector transporte de carga y propuesta de un plan estratégico: caso WCC&M

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Jean Paul Alfredo Legua Prado

Brayan Enrique Placido Tinuco

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Rosa María del Pilar Nuñez Alvarado

Asesor:

Oswaldo Aurelio Garcia Valencia

Lima, 2022

La tesis:

Análisis de los factores que limitan el crecimiento en una empresa del sector transporte de carga y propuesta de un plan estratégico: caso WCC&M

ha sido aprobada por:

Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Oswaldo Aurelio Garcia Valencia
[Asesor Jurado]

German Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]



Esto es para ti mamita que desde arriba eres la luz y mi fuerza cada día ¡Lo hicimos! Para mi tía Nellita que siempre confío en mi y para ustedes hermanos: Carlos y Miguel que siempre estuvieron incondicionalmente en cada etapa de mi vida y con los que viviré infinitamente agradecida.

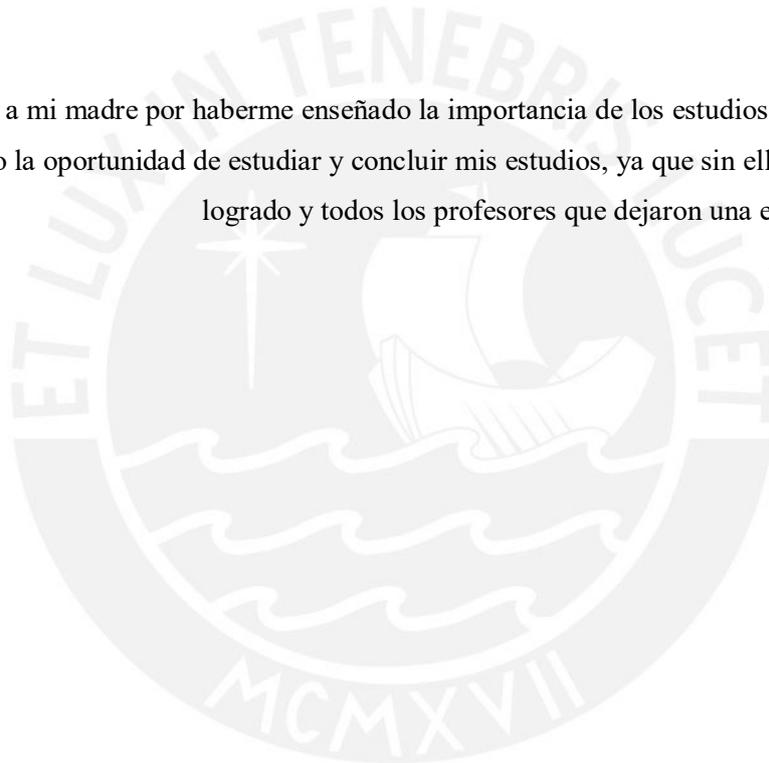
Maria del Pilar Nuñez

Agradezco a mi madre y hermana que me acompañaron en todo este proceso y fueron mi soporte para concluir este trabajo. A mi perro por ser otra compañía indispensable para mí y a Dios, que sin él nada de esto hubiese sido posible.

Jean Paul Legua

Agradezco a mi madre por haberme enseñado la importancia de los estudios. A mi padre por haberme dado la oportunidad de estudiar y concluir mis estudios, ya que sin ellos no lo hubiera logrado y todos los profesores que dejaron una enseñanza en mí.

Brayan Placido



RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico a partir de la identificación de factores que limitan el crecimiento y así implementar una gestión orientada a resultados para una empresa de transporte de carga, utilizando como caso de estudio a la empresa WCC&M.

WCC&M es una empresa familiar de transporte de carga pesada con más de 20 años en el rubro; lo que le ha permitido construir una marca conocida y establecer una base sólida de clientes satisfechos. Sin embargo, a pesar de encontrarse económicamente estable, se ha identificado la ausencia de un plan estratégico lo cual les impide un crecimiento progresivo.

La investigación se realiza a través de un estudio de caso bajo un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo respaldado por entrevistas al gerente general, así como también a los trabajadores directos de las diferentes áreas. Posteriormente, la información recogida será presentada y validada en base a variables previamente identificadas de acuerdo a los factores de crecimiento presentes en la empresa.

En consecuencia, se presentarán los hallazgos y análisis mediante la triangulación de la información, así como las conclusiones y posibles recomendaciones a la empresa sobre mejoras en la gestión. Finalmente, se compartirán las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del proceso de investigación y las líneas a seguir para futuros estudios orientados a los ejes discutidos.

Palabras claves: Planificación estratégica, MYPE, Factores de crecimiento, Gestión orientado a resultados, OKR.

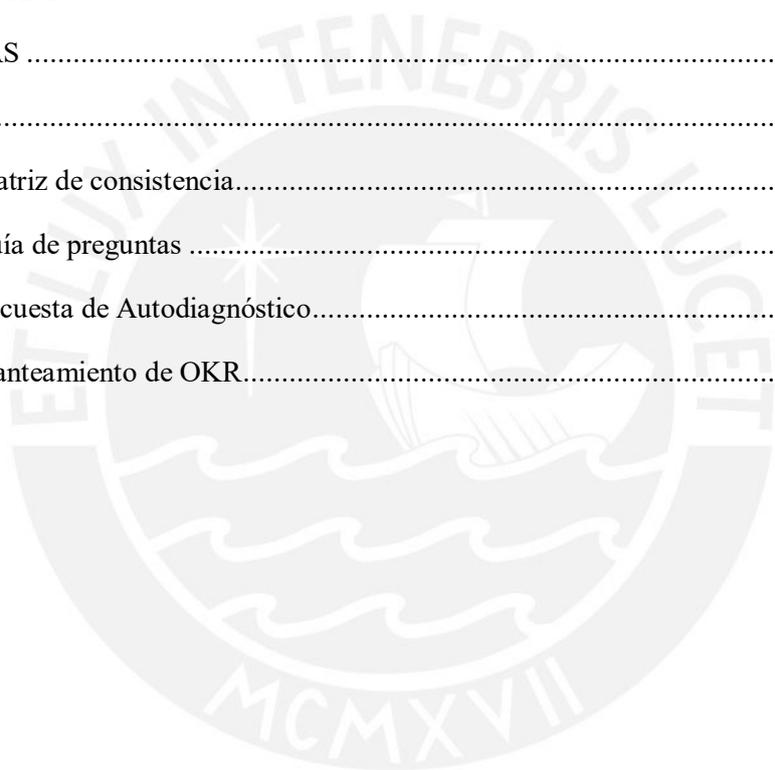
ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.Problema de la Investigación.....	2
2.Justificación de la Investigación	2
3.Objetivo general.....	3
4.Objetivos específicos	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
1.Definición de Gestión estratégica	4
1.1.Metodologías de planeamiento estratégico orientado a resultados	5
1.2.Importancia de la implementación de la gestión estratégica en base a OKR.....	9
2.Definición y delimitación de PYMES.....	10
2.1.Importancia y desafíos de las PYME	11
3.Crecimiento Empresarial.....	12
3.1.Definición del crecimiento empresarial.....	12
3.2.Principales teorías de crecimiento en empresas PYMES	13
3.3.Barreras que afectan el crecimiento de empresas de transporte de carga	23
4.Crecimiento en empresas familiares	25
4.1.Definición de empresas familiares	25
4.2.Características de empresas familiares	26
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	27
1.Análisis Externo.....	27
1.1.Aspecto Político - Legal	27
1.2.Aspecto Económico	28
1.3.Aspecto Social	30
1.4.Aspecto Tecnológico.....	31
1.5.Aspecto Ambiental.....	32

2.Análisis Externo a Nivel Sectorial	34
2.1.Poder de negociación de los clientes	34
2.2.Poder de negociación de los proveedores	35
2.3.Amenaza de productos sustitutos	37
2.4.Rivalidad entre empresas.....	37
2.5.Amenaza de nuevos competidores	38
3.Resumen del capítulo	39
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
1.Alcance.....	41
2.Diseño de la investigación.....	41
2.1.Enfoque	41
2.2.Estrategia general de investigación.....	42
2.3.Horizonte temporal.....	43
2.4.Confidencialidad	43
3.Técnicas de recolección	43
3.1.Revisión de la literatura.....	43
3.2.Entrevistas al dueño y gerentes de la empresa	44
4.Técnicas de análisis.....	44
CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SUJETO DE ESTUDIO.....	45
1.Aspectos Generales de la Empresa	45
1.1.Razón social de la empresa.....	45
1.2.Reseña histórica de la empresa	45
1.3.Servicios ofrecidos de la empresa	46
1.4.Infraestructura de la empresa	46
1.5.Estructura organizacional	46
1.6.Recursos humanos.....	47
1.7.Actividad económica.....	47

1.8.Capital social y patrimonio	47
1.9.Activos fijos.....	47
2.Análisis de encuestas realizadas sobre el comportamiento de la empresa WCC&M	47
2.1.Criterio Liderazgo	48
2.2.Criterio Planeamiento estratégico	49
2.3.Criterio Enfoque de mercados y clientes	49
2.4.Criterio: Gestión de procesos.....	50
2.5.Criterio: Gestión de personas.....	51
2.6.Criterio: Gestión de los recursos	52
2.7.Criterio: Resultados.....	53
3.Análisis de encuestas.....	54
3.1.Estrategia	55
3.2.Clientes	55
3.3.Liderazgo.....	56
3.4.Colaboradores	56
3.5.Resultados y organización	56
4.Análisis PESTEL	57
5.Análisis PORTER	58
6.Análisis de la empresa WCC&M con base en la teoría familiar.....	59
7.Resumen del capítulo	60
CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	61
1.Factores externos de nivel superior o macro entorno de acuerdo a Blázquez, Dorta y Verona.....	61
1.1.Demanda.....	61
1.2.Factores sectoriales de acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona	62
1.3.Factores internos de acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona.....	63
2.Resumen del capítulo	64
CAPÍTULO VII: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	66

1. Plan de acción.....	66
1.1. Objetivo específico: Factor clientes	66
1.2. Objetivo específico: Factor competidores	68
1.3. Objetivo específico: Factor demanda	68
1.4. Objetivo específico: Factor gestión del conocimiento	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
1. Conclusiones.....	72
2. Recomendaciones	73
REFERENCIAS	75
ANEXOS.....	84
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	84
ANEXO B: Guía de preguntas	86
ANEXO C: Encuesta de Autodiagnóstico.....	90
ANEXO D: Planteamiento de OKR.....	97



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variación de PR combustibles OSINERGMIN	36
Tabla 2: Análisis PESTEL	57
Tabla 3: Cinco fuerzas de Porter.....	59



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Metodología OKR.....	7
Figura 2: PBI nacional y VAB Transporte, almacenamiento y mensajería, 2011- 2020	29
Figura 3: Empresas en el servicio de transporte de carga 2016-2020.....	34
Figura 4: Análisis de las fuerzas competitivas	39
Figura 5: Logo de la empresa	45
Figura 6: Organigrama WCC&M.....	47



LISTA DE ABREVIATURAS

BASC	Business Alliance for Secure Commerce
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CEGEP	Centro de especialización en gestión pública
CFR	Conversación, Feedback y Reconocimiento
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CRM	Customer Relationship Management
D.S	Decreto Supremo
GPS	Sistema de posicionamiento global
INEI	Instituto Nacional de Estadística e informática
IPE	Instituto Peruano de Economía
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAM	Ministerio del Ambiente
MTC	Ministerio de Transporte y Comunicaciones
MYPE	Micro y pequeña empresa
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
OSINERGMIN	Organismo supervisor de la inversión en energía y minería
PEA	Población económicamente activa
PEST	Político, Económico, Social y Tecnológico
PBI	Producto Bruto Interno
REMYPE	Régimen de la Micro y Pequeña Empresa
RPP	Radio Programa del Perú
SINIA	Sistema Nacional de información ambiental
SSOMA	Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración tributaria
UIT	Unidad Impositiva Tributaria

INTRODUCCIÓN

Según el informe nacional de competitividad 2020, el factor logístico es uno de los ejes más importantes dentro de la economía de un país, así como también un factor clave, pues fortalece la competencia tanto en el mercado nacional e internacional. Asimismo, cabe señalar que gracias a este sector se garantiza el desplazamiento e intercambio de mercancías, debido a su papel como intermediario entre diversos puntos de producción y comercialización. En ese sentido, se destaca la importancia de visualizar al sector como un sector estratégico que necesita de lineamientos claros que le permitan gestionar y mejorar su desempeño, ya que ello será como un punto de partida de las decisiones estratégicas que tomen en el futuro las empresas de este sector.

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable hacer un análisis que permita observar detalladamente cuales son los factores por los que empresas de transporte de carga, en específico, no muestran un crecimiento como se esperaría y cómo esto afecta de manera directa a la economía del país. Adicionalmente, se evidencia la necesidad de identificar estrategias que permitan a las pequeñas y medianas empresas de este sector, proponer un plan de acción que les permita alcanzar la sostenibilidad, la estabilidad y su desarrollo a corto plazo, lo cual podría ayudar considerablemente a lograr posicionarse entre las mejores organizaciones del sector.

Por lo tanto, en el presente trabajo de investigación se ha tomado a la empresa WCC&M como sujeto de estudio, debido a que se trata de una empresa de clasificación mediana que en los últimos años ha mostrado un crecimiento lento a causa de la falta de direccionamiento estratégico. Por lo tanto, la investigación buscará identificar los factores limitantes que han incidido en el suspendido crecimiento de WCC&M para luego desarrollar un plan estratégico que permita establecer objetivos realistas que estén alineados con la visión y la misión de la empresa.

Para llevar a cabo lo mencionado, se ha estructurado la investigación en siete capítulos. En primer lugar, se desarrolla el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos. En segundo lugar, se establece el marco teórico en base a la revisión de la literatura y el modelo que se seguirá para la investigación. El tercer capítulo desarrolla el marco contextual, el cual elabora un análisis del macroentorno del sector. El cuarto capítulo, desarrolla la metodología y describe el alcance, estrategia y enfoque de la investigación. En el quinto capítulo se realiza un análisis externo e interno del sujeto de estudio con la finalidad conocer a profundidad la organización. El sexto capítulo, desarrolla un diagnóstico de la situación actual del sujeto de estudio y establece cuáles son los factores limitantes relevantes, Finalmente en el séptimo capítulo, se formula un planeamiento estratégico a partir de los factores limitantes identificados, con los cuales mediante la metodología OKR expondrá indicadores de resultados claves.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de la Investigación

WCC&M es una empresa que pertenece al sector de transporte; inicialmente se dedicaba al transporte de carga terrestre convencional de bienes y mercancías simples, no obstante, con el tiempo fue ampliando su portafolio de servicios adicionando el transporte de carga de materiales y residuos peligrosos, aumentando así no sólo su productividad sino también su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, por lo que la empresa creció bajo un enfoque netamente operativo, centrándose más en aumentar su nivel de servicio, número de vehículos de carga, en lugar de proyectar la organización hacia objetivos específicos; por lo que se evidencia que existe una ausencia de dirección estratégica orientada a resultados, posición reforzada por el gerente Carlos Manayay (entrevista: 2021) y los distintos jefes de área. Como bien se mencionó existe una preocupación por incrementar el retorno de la inversión en activos, sin embargo, ello impide que se busquen mejoras en cuanto estrategias claves como la formulación de indicadores que potencien su crecimiento en el mercado. Además, se pudo determinar que no se realiza un análisis de la información de la empresa, ya que no existe evidencia de reportes o de informes que detallen la planificación de acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo, a excepción de balances financieros anuales exigidos por SUNAT. En ese sentido, cabe resaltar que la mayoría de acciones que la organización realiza son tácticas, ya que solo buscan solucionar el problema inmediato y no se busca la causa o raíz de la misma.

Por último, para reafirmar lo recientemente mencionado -en palabras del gerente General- “La alta dirección no ha estructurado de forma idónea las estrategias a realizar, ya que solo se ha establecido acciones concretas a partir de la experiencia” con lo que se evidenciaría que, si bien existe un conocimiento básico de los aspectos que tendrían que ser consideradas, estos no obedecen un análisis exhaustivo de información relevante de la empresa.

2. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación busca mediante la aproximación de la teoría de Blázquez, Dorta y Verona, la identificación de los factores limitantes del crecimiento que caracterizan a la pequeña y mediana empresa. Todo ello con el propósito de presentar información que sirva como punto de referencia para la formulación de un plan estratégico conveniente para las PYME que se encuentren involucradas en actividades referidas al sector de transporte. A continuación, se explicarán los principales motivos que justifican la investigación.

En primer lugar, el presente trabajo es relevante porque nos permitirá identificar los factores de crecimiento en una empresa mediana del sector transporte, para luego realizar un análisis general que permita conocer el estado actual de la organización en el sector. Esto no solo

resulta conveniente para la organización, sino también para las empresas del sector que presentan limitaciones similares y tienen dificultades al intentar identificar aquellos factores.

En segundo lugar, en cuanto a las implicancias prácticas de la tesis, la presente investigación no sólo ejecutará un análisis de los procesos internos y externos, sino que, al desarrollar un diagnóstico a partir de estos, nos permitirá visualizar los aspectos más relevantes a mejorar y los que necesitan ser considerados para la ejecución de un planeamiento estratégico efectivo a corto plazo, el cual al ser implementado en la empresa permitirá fomentar el crecimiento de la organización. Asimismo, la tesis servirá de soporte para futuras investigaciones y brindará un marco referencial para diagnosticar y analizar aquellas estrategias de crecimiento factibles desde la aplicación de metodologías en base a objetivos y resultados claves.

3. Objetivo general

Analizar los factores que limitan el crecimiento de una empresa Pyme de transporte de carga en el Perú y proponer un plan estratégico que permita su crecimiento en el corto plazo.

4. Objetivos específicos

- Realizar un análisis externo e interno de la empresa de transporte de carga WCC&M.
- Ejecutar un diagnóstico situacional de la empresa de transporte de carga WCC&M.
- Proponer un plan estratégico de corto plazo en base a los factores que limitan el crecimiento en WCC&M.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan las distintas teorías que fortalecen la investigación partiendo desde, en primer lugar, la conceptualización de gestión estratégica, a modo de introducción, donde se aterrizan diversos conceptos en base a la planificación estratégica orientado a resultados, para luego mencionar siguiendo las características, tipología y desafíos de las PYMES, distintos modelos de crecimiento. Por último, se concluye con el constructo teórico detallado de los factores de crecimiento empresarial para PYMES según Blázquez, Dorta y Verona.

1. Definición de Gestión estratégica

El papel del planeamiento estratégico resulta fundamental para alcanzar el éxito, crecimiento y mantenimiento de una empresa en el mercado, no solo porque permite establecer metas y objetivos a corto y largo plazo sino también porque permite desarrollar formas de control y planes de acción propias ante eventualidades no contempladas.

Según Pimentel (1999) “La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de esta, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo”. En otras palabras, la gestión estratégica permite una gestión más eficiente pues establece una secuencia coherente de planes de acción vinculadas a la misión y visión, para que a través de decisiones multifuncionales se pueda alcanzar el futuro deseado.

Autores como Rivas y Velásquez (2009, citado por Gonzales,2019) plantean que:

La planificación estratégica se puede concebir como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, observación que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva postura de la dirección, donde ya no se trata de reproducir las dificultades devenidas de un entorno alborotado sino ir a su encuentro, donde se huye de lo espontáneo en busca de lo analítico y de lo formal. (p. 10)

Por lo tanto, el realizar un planeamiento estratégico permitirá, desde una vista formal, qué dirección es la que deberán considerar para la mejora general y efectiva a partir de la ejecución de planes ya establecidos.

Por otro lado, para CEGEP: “La planificación estratégica es la acción de administrar los recursos, diseñar, medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional” (2021). Por tanto, se trata de un proceso mediante el cual se ejecuta una evaluación estructurada de todas las unidades de negocio de la organización, con el propósito de establecer planes de acción para conducir al logro de los objetivos estratégicos.

1.1. Metodologías de planeamiento estratégico orientado a resultados

La planificación estratégica es una herramienta que te permite enfrentar situaciones futuras dirigiendo sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, facilitando la identificación de inconvenientes y la toma de decisiones. La determinación certera te permite corregir errores en las metas y objetivos (García, 2015, citado en Taborda, 2017).

En este marco, se puede apreciar que la planeación estratégica es un elemento importante de la organización, pues determina el camino de la existencia de la empresa, sin embargo, es necesario enfocar todos los recursos y esfuerzos de la organización para lograr resultados (Taborda, 2017). Por lo tanto, es imperativo utilizar una estrategia orientada a resultados, ya que esto lleva a priorizar todos los aspectos, lo que se traduce en excelentes resultados organizacionales y una mayor productividad.

La dirección por objetivos, tal y como la propone Peter Drucker, ofrece una nueva filosofía de gestión, basada en resultados, pero más humana. En su investigación, afirmó que la empresa debe ser una comunidad basada en la confianza y el respeto por los empleados, no sólo como una máquina de ganancias. Además, afirma que se debe consultar a los subordinados sobre los objetivos de la empresa. Propone un equilibrio entre la planificación a corto y largo plazo, en lugar de la gestión de crisis tradicional basada en datos enriquecida por conversaciones frecuentes con colegas (2018, citado por John Doeer, 2019). En este sentido, dado que es un proceso en el que participan en la toma de decisiones diferentes grupos directivos de cada área, es importante crear un marco colaborativo interno en el que cada miembro sea consciente de su papel en la naturaleza del proceso. Su adecuada coordinación contribuirá a su eficacia. Además, compartir un plan estratégico con los empleados puede mejorar la retención y generar confianza al alinear los objetivos propios de los empleados con los de la empresa.

Por otro lado, teniendo como referencia a las distintas metodologías que tienen como propósito la formulación de objetivos orientados a resultados. Según el grupo consultor Bold (s/f) señala que la metodología SMART, establecida por George Doran en 1981, marca las pautas que orientan el establecimiento de objetivos eficientemente. Su utilidad radica en que permite mantener el enfoque en lo que es verdaderamente importante. Asimismo, señala que los objetivos deben cumplir con ciertos criterios para que alcanzarlos sea verdaderamente posible y se logre un impacto perceptible (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo). En ese sentido, el establecer objetivos SMART, contribuye a que se avance más rápido hacia el logro, pues permite hacer un uso más eficiente de tiempo al tener clara la dirección a la cual se apunta. Asimismo, hace más sencillo hacer seguimiento y medir resultados.

Para Andrew Grove (Doer, 2019) el propósito de implementar un sistema eficiente de gestión de objetivos y resultados medibles incrementa no solo la productividad sino también fomenta una cultura de trabajo innovadora, pues vincula los objetivos a una misión de equipo más amplia respetando los propósitos comunes, con lo cual los subordinados se sentirán comprometidos y maximizarán su rendimiento. Por otro lado, al tratarse de un sistema que facilita el seguimiento y el análisis de errores, permite corregir e ir adaptando las actividades claves para que estas generen un mayor valor en cada ciclo. Finalmente, al tener como característica determinado timeline te permite contar con una imagen realista de la evolución de los resultados en determinado espacio temporal.

Comenzando con una implementación estratégica basada en la metodología OKR (Objetivos y Resultados Clave) propuesta por Grove, John Doer señala que OKR es un proceso simple que ayuda a las organizaciones de todo tipo a progresar. Como enfoque de gestión, ayuda a garantizar que las empresas se centren en los problemas que importan en toda la organización (Doer, 2019). En otras palabras, ayuda a una organización a sistematizar, priorizar y ejercer un control común sobre aspectos fundamentales de todas las áreas de la organización.

Por otro lado, también destaca que este sistema es adaptable a cualquier tamaño de empresa, no obstante, el diferencial recae en la rapidez en que se ejecutan las actividades claves.

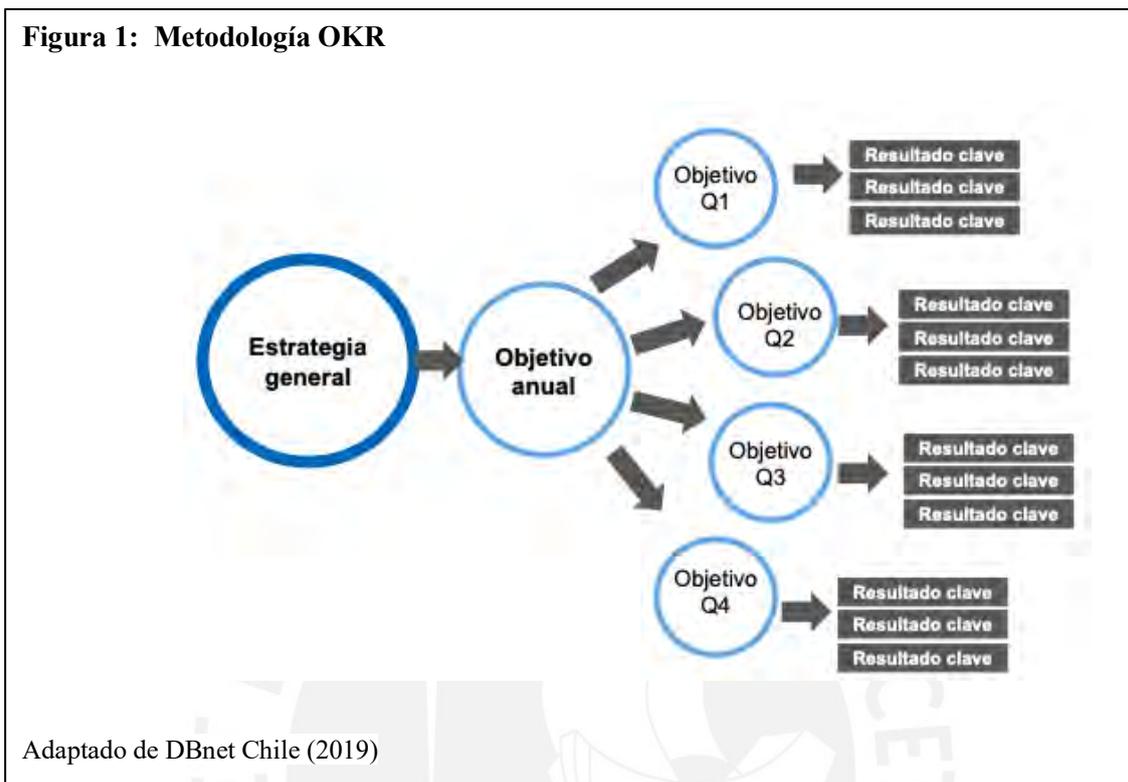
En organizaciones medianas que se expande a toda prisa, los OKR devienen un lenguaje común para la realización de sus planes. Aclaran las expectativas ¿Qué objetivos necesitamos cumplir (cuanto antes) y quién está trabajando hacia ello? Mantienen la coordinación entre empleados, tanto vertical como horizontal (Doer, 2019, p.10)

Por lo tanto, establece que solo basta con que la organización tenga interés en establecer una cultura de consecución de objetivos bajo sistemas operativos abiertos para poder aplicar esta metodología.

Otra característica que resulta significativa en este sistema es la visibilidad, puesto que como bien lo menciona Doerr: Los objetivos son públicos, transparentes y transversales a toda la organización. Asimismo, la metodología OKR se caracteriza por ser motivacional aun cuando estos están desvinculados de bonificaciones de eficiencia (Doerr, 2019).

La metodología desglosa la estrategia en dos partes: Objetivos y Resultados Claves. Por un lado, un objetivo “responde al QUÉ hay que lograr” (Doerr, 2019, p.9). Por otro lado, los Resultados Clave son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Un resultado clave se realiza o no se realiza” (Doerr, 2019, p.9). La aplicación de esta metodología

permite autonomía y generan vínculos entre trabajadores y el ápice estratégico de la organización. A continuación, se presentará mediante un gráfico cuál sería la hoja de ruta para aplicar OKR.



Los OKR, según el autor, cuentan con nueve elementos importantes que forman este sistema en su aplicación: Propósito, objetivos, resultados claves, tarea, superpoderes, CFR, cultura, liderazgo y transparencia.

En primer lugar, el motivo de la supervivencia a largo plazo es debido al porqué de las cosas. Nos apoyamos en él para tomar decisiones, tanto en la vida cotidiana como en temas importantes (Orientación Universia, 2020). En cuanto a los principales objetivos y resultados, como se ha dicho en las líneas anteriores, qué y cómo pretendemos alcanzar nuestros objetivos; es decir, en la medida en que los objetivos están relacionados con la gestión, también son un llamado a la acción, una voluntad de logro. Existe una motivación para trabajar hacia una meta. Por otro lado, los resultados clave son más para comparar y monitorear cómo logramos este objetivo. Los resultados clave efectivos deben ser específicos, oportunos, positivos y, al mismo tiempo, precisos. Lo más importante es que deben ser medibles y verificables. Si no proporciona un número, no es un resultado significativo. (Contero, 2020).

En cuarto lugar, una tarea es una secuencia de acciones que conduce a un resultado importante y, por lo tanto, a un objetivo. En otras palabras, no podríamos integrar este sistema en nuestro trabajo si los resultados clave no estuvieran incluidos en las tareas que podemos programar en un momento determinado del día (Contero, 2020).

En relación al elemento superpoderes, Doer describe esto como un conjunto de habilidades que los profesionales que gestionan OKR deben tener para poder aplicarlo correctamente. Los pilares son (enfoque, trabajo en equipo, necesidades y responsabilidades).

En sexto lugar, CFR (conversaciones, *feedback* y reconocimiento). Para Doer, este sería el complemento que hace único al sistema OKR, pues muestra cómo ejecutar un sistema de gestión continuada al rendimiento; en el que haya un intercambio de comunicación bidireccional entre empleados y jefes; y que, por lo mismo, permite evaluar el progreso y facilitar la corrección de errores. Siempre siguiendo un marco de reconocimiento constante ante mejoras de rendimiento.

Para alcanzar objetivos que superen incluso lo imaginable, la gestión de los responsables de la empresa hacia los empleados ha de desarrollarse en un nivel superior. Nuestros sistemas de comunicación en el entorno laboral claman por una mejora. Así como los OKR trimestrales han hecho que los objetivos anuales a la antigua usanza queden obsoletos, necesitamos una herramienta equivalente que revolucione los anticuados sistemas de gestión del rendimiento. En resumen, necesitamos un nuevo modelo de Recursos Humanos para el nuevo mundo laboral. Ese sistema transformador, la alternativa contemporánea a las evaluaciones anuales, es la gestión continuada del rendimiento (Doer, 2019, p.66)

Con respecto a la cultura, los OKR permiten obtener una estructura organizacional más transparente, flexible y colaborativa, ya que canalizan los esfuerzos y conectan las operaciones diversas proporcionando un propósito en común entre todas las unidades implicadas. “La fuerza motriz más poderosa de la cultura de la empresa es mostrar una transparencia activa en la que las personas son más honestas y más sinceras, hacen partícipes a los demás y se muestran vulnerables” (Doer, 2019)

Por el lado del liderazgo, debido a que los OKR consideran al mérito más relevante que el cargo, los líderes tienen un rol de orientadores, mentores y arquitectos, cuyo propósito yace más en motivar la unidad como equipo, empresa e individuo.

El propósito fundamental de los OKR y los CFR es ayudar a lograr la excelencia. Los OKR son los vasos comunicantes perfectos para expresar las visiones y las prioridades de los líderes. Los CFR contribuyen a garantizar que esas prioridades y esas visiones se transmiten (Contero, 2020).

Finalmente, como último elemento y uno de los más importantes para lograr el éxito en la aplicación de OKR: la transparencia o visibilidad, aplicada mediante objetivos públicos, la cual

al ser compartidos por toda la organización ejerce un mayor compromiso en el colaborador por conseguirlos, es decir, no solo los motiva sino también incrementa el valor de trabajar en equipo.

1.2. Importancia de la implementación de la gestión estratégica en base a OKR.

Como acertadamente señala Valenzuela (2016), la importancia de la planificación estratégica en las empresas radica en que les ayuda a crecer y ser más competitivas, estar pendientes de nuevos y mejorados eventos e innovar con la misma frecuencia y al mismo tiempo que sus competidores. En el contexto de globalización y avance tecnológico, se requiere de una mejor preparación, la capacidad de atender las necesidades de la sociedad y de la propia organización.

Es decir, resulta relevante que la implementación de estrategias orientadas a resultados proporcione una ventaja competitiva que contribuya en su sostenibilidad en el tiempo y garantice su permanencia en el mercado. Este proceso, además, permitirá crear sinergias e incentivar la participación de los colaboradores, para el establecimiento de objetivos logrables.

Para lo cual la metodología OKR resulta ser la más idónea, pues ofrece una dirección simple y completa que permite potenciar el pensamiento estratégico, ya que precisa de forma clara lo que se quiere lograr y también qué resultados quiere obtener de ello, alineando a toda organización hacia un mismo propósito. Asimismo, al considerar el concepto *bottom up* (gestión basada la formulación de objetivos desde los empleados hacia niveles más altos) en su aplicación, incrementa la motivación en la autogestión de los colaboradores hacia la maximización de la productividad. Cabe resaltar que es vital que cada uno de los resultados sea medible y responda a indicadores concretos en un espacio temporal corto, de preferencia trimestral, pues ello le permitirá un análisis continuo de las desviaciones que podrían presentarse en el proceso y adaptarlo o darle otro enfoque.

Finalmente, a partir de las distintas perspectivas presentadas en el inciso anterior, y en especial la de OKR, se abordan dos supuestos fundamentales. El primero es conocer la situación real de la empresa, capacidades y recursos para formular objetivos alcanzables, desde aquí partirá el análisis hacia la acción. Luego para llevar a cabo la acción, se optará por la aplicación de la metodología OKR para la formulación y ejecución de estrategias.

En miras al desarrollo de la investigación y a la hora de plantearnos este enfoque estratégico alternativo se buscó que sea coherente con los resultados esperados de la tesis, por lo tanto, al realizar un análisis crítico de esta propuesta teórica se obtuvo que la naturaleza de esta metodología en cuanto a la fijación y priorización de objetivos en periodos cortos se ajusta a las necesidades estratégicas que presenta el sujeto de estudio. Por otro lado, las dificultades en cuanto a la realización de monitoreos constantes en la ejecución de acciones claves muestran, también,

la viabilidad de la propuesta, pues controlar de forma continua y sistemática el cumplimiento de los objetivos trazados, hace más loggable su materialización. Finalmente, también es preciso mencionar la necesidad de que esté apoyada de herramientas de análisis que identifiquen los diversos aspectos y/o fuerzas externas del macroentorno que podrían afectar a futuro a la organización. Así como la conveniencia de herramientas de análisis interno que respalden la idoneidad de la propuesta para facilitar la identificación de indicadores claves en el sujeto de estudio y así formular adecuadamente los resultados claves y que estos tengan congruencia y cumplan con los objetivos trazados.

2. Definición y delimitación de PYMES

En primer lugar, definiremos el término PYME, la cual hace referencia a la pequeña y mediana empresa en el Perú. No obstante, se entiende también por PYME según la Ley de Promoción y Formalización de la micro y pequeña empresa (Ley N° 28015, 2008), emitida por el congreso de la República del Perú y publicada en el diario El Peruano en el año 2008:

Como una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (El Peruano, 2008).

En adición, es importante destacar que en el Perú podemos identificar a las PYMES a través de la composición de nuestro sistema empresarial, la cual se compone de micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Asimismo, es importante delimitar el criterio propuesto por la Superintendencia Nacional de Administración tributaria (SUNAT), en cuanto a las categorías empresariales anteriormente mencionadas. De este modo, dicha delimitación se basa en las ventas anuales. Según SUNAT el informe N° 0057-2021, emitido el 28 de mayo del 2021 detalla lo siguiente:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Por lo tanto, a partir de la información propuesta hace efectivo el cálculo del régimen contributivo al que tendría que someterse la pequeña y mediana empresa para su posterior

categorización. Asimismo, le permite identificar a partir de cifras formales los beneficios tributarios a los que se podría acoger.

2.1. Importancia y desafíos de las PYME

Según el Portal del Ministerio de la Producción (2020), este sector empresarial representa el 99,5% del total de empresas formales de la economía peruana, el 95,2% son microempresas, el 4,1% son de pequeña escala y el 0,2% de mediana escala. En 2020, las MIPYMES aportan oficialmente el 31,0% del valor agregado nacional. Por lo tanto, la importancia de las PYMES radica en que generan más del 90% de la PEA de empleo del sector privado y así mismo las consideran una fuente de generación de empleo. contribuir significativamente al desarrollo y producto interno bruto del país.

Por otro lado, las PYMES se encuentran expuestas a varios desafíos que desaceleran su crecimiento. Según Comex Perú (2020), el principal problema que les impide a las micro y pequeñas empresas alcanzar la clasificación de mediana empresa es la informalidad. El nivel de empleo informal en las MYPES abarca alrededor del 80%, es decir, Según el Ministerio de Producción: “8 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de las micro, pequeña y mediana empresa formal” (2020) con lo que se denota los altos niveles de informalidad al que diversos sectores se enfrentan. Asimismo, se identifican otros retos no menores por los que atraviesa este sector como la ineficiencia de los instrumentos de formalización que dificultan que las MYPE se establezcan bajo el régimen formal y accedan a mejores beneficios para aumentar su competitividad en el mercado. Por otro lado, también se expone la falta de acceso a la información del sector, ya que muchas de las PYMES no realizan una evaluación de su mercado y desconocen a su competencia. En último término, otra barrera relevante es la restricción al crédito para la micro, pequeña y mediana empresa.

Según Comex Perú: “A 2020 el 39% de los emprendedores MYPE en el Perú contaban con al menos un producto financiero formal” (2020), es decir, más del 60% de MYPES no acceden a financiamiento por no cumplir con los requerimientos exigidos por las entidades bancarias, así como, las altas tasas de interés a los que están expuestos.

Finalmente, podemos concluir que las MYPES enfrentan no solo problemas propios del sector, sino también desafíos que giran en torno al marco regulatorio que les dificulta financiarse a través de una entidad bancaria frenando así la posibilidad de crecer organizacionalmente. No obstante, también se evidencian esfuerzos por parte del Estado en pro de la formalización y ayuda a las MYPES a través del acogimiento a distintos regímenes tributarios y laborales de modo que puedan aprovechar los beneficios de estos.

3. Crecimiento Empresarial

3.1. Definición del crecimiento empresarial

El objetivo inicial de toda organización, cuando aparece en el mercado, es mantenerse y sobrevivir. Una vez logrado, se busca alcanzar nuevos niveles dentro de la organización y el mercado como lo es aumentar la penetración, adquirir nuevos clientes, crecer económica y organizacionalmente. Motivo por el cual son necesarios ciertos conocimientos y habilidades que debe tener la organización para escalar a un nivel superior de donde se encuentra.

Dicho esto, existen diversos autores que mencionan, en base a la investigación que han realizado, pautas para que la organización alcance un nivel de crecimiento adecuado en relación con los factores que presenta.

Greiner (1972), nos menciona que cada organización atraviesa diversas fases, producto de la evolución de las anteriores, lo cual le permite generar una curva de crecimiento. Asimismo, el autor menciona dimensiones que determinan el modelo de desarrollo de la organización: Edad, tamaño, estrategia, estructura organizacional y entorno. Guiándose de dicho análisis, Churchill (1983) enfoca el crecimiento desde otros aspectos. Este menciona que la organización para crecer no debe pasar necesariamente por todas las etapas de desarrollo ni debe limitarse al nivel de ventas anuales. Por otro lado, también señala que se hace caso omiso de otros factores como la complejidad de la organización, el valor agregado y la ubicación, En ese sentido, Churchill opta por clasificar las etapas de crecimiento en cinco tramos:

- Existencia: En esta primera etapa, tiene como objetivo crear clientes y brindar los servicios y productos que ofrece la organización para consolidarlos en el mercado, es decir, se enfoca en validar que el modelo de negocio sea rentable y sustentable. También se caracteriza por el hecho de que el fundador o propietario es la persona responsable de todas las actividades comerciales.
- Supervivencia: En la segunda etapa, la organización trata de cubrir los costos y generar más ingresos para poder crecer, ya que este modelo comercial se considera rentable logrando que los clientes generen un flujo de efectivo constante para mantener el negocio en funcionamiento. Además, es el preciso momento para poner a prueba las habilidades de gestión y liderazgo de los fundadores, ya que necesitan comenzar a reclutar y construir alianzas estratégicas que son clave para impulsar el crecimiento de la empresa.
- Éxito: Esta tercera etapa se encuentra dividida en dos. La primera consiste en la desvinculación de los dueños y la búsqueda de adaptación al entorno; y la segunda abarca la búsqueda por mantener rentable el negocio y desarrollar un planeamiento que le permita

seguir creciendo. Después de las dos primeras etapas, la empresa se ha establecido en el mercado, rentable y sostenible. Nuevamente, su estructura organizacional es más compleja y hay líderes en todos los campos. Durante esta fase de crecimiento, el papel de los fundadores es más que el de supervisor, ya que su papel ahora se centra en la planificación estratégica en lugar de la microgestión.

- **Despegue:** En esta cuarta etapa, el dilema es cómo obtener los recursos para un mayor desarrollo y la capacidad del propietario para asignar funciones sin perder el control. Una vez que se decida invertir en el crecimiento de su negocio, debe mantenerse al día con sus inversiones para poder escalar.
- **Madurez:** En esta última etapa se busca la consolidación financiera y mantener la flexibilidad en relación con los cambios que puedan surgir en el entorno. Dentro de dichos cambios se pueden observar la diversificación de nuevos productos y servicios, la compra de otras empresas del sector y la innovación constante para mantener el liderazgo.

3.2. Principales teorías de crecimiento en empresas PYMES

3.2.1. Factores que influyen en el crecimiento empresarial según Ansoff

Uno de los primeros estudios que hace referencia a los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento empresarial es el modelo de Igor Ansoff. “La especificación del vínculo común de la empresa se suscita mediante la determinación de los componentes de la estrategia: *Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia*” (Ansoff, 1965). Con ello el autor hace referencia que existen decisiones estratégicas derivadas de la relación de empresa-mercado. Es decir, la metodología aborda desde productos/servicio y mercado (existente o nuevo), cuatro oportunidades de crecimiento para la mejora en rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Autores como Manuera (2012), Loredana (2017) y Álvarez (2005) explican a los cuadrantes de la siguiente manera:

Crecimiento mediante productos existentes y mercados existentes

También denominada Penetración de mercado. Esta estrategia tiene como propósito mejorar la posición de los productos existentes en la oferta en los mercados existentes, y así incrementar su participación de mercado. No obstante, cabe señalar que resulta más efectiva en mercados no saturados, de lo contrario entre las medidas de contingencia se pueden considerar el desarrollo de redes de distribución, captación de nuevos clientes, mejora de canales de comunicación y reducción de precios.

Crecimiento mediante el desarrollo de mercado nuevos con productos existentes

La estrategia se enfoca en identificar y desarrollar nuevos mercados o segmentos utilizando productos existentes para absorber las ofertas. Por lo general, esta estrategia se usa cuando ya tiene una participación de mercado significativa y ha desarrollado suficientes productos, pero aún desea crecer. Por otro lado, la estrategia debe cubrir los riesgos derivados, como las especificidades de los nuevos puntos de venta, la competencia local, la incertidumbre en los segmentos no rentables, etc.

Crecimiento mediante el desarrollo de productos para mercados existentes

La estrategia se enfoca en desarrollar nuevos productos/servicios en los mercados existentes para ganar una mayor participación de mercado en los mercados donde la empresa ya existe. Esta selección incluye introducir productos y marcas para modificarlos con nuevas funciones frente a la competencia y satisfacer las necesidades existentes.

Crecimiento diversificado

Esta estrategia centra su crecimiento en términos de desarrollo de nuevos productos en mercados no explorados. Generalmente, se aplica en situaciones donde es mejor cambiar de mercado por uno con mayor rentabilidad. Es la más arriesgada de las cuatro alternativas, especialmente si no se basa en las competencias centrales de la empresa. La mayoría de las veces se logra a través de asociaciones o adquisiciones para mitigar los riesgos.

3.2.2 Factores que influyen en el crecimiento empresarial según Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011)

Esta teoría pretende analizar los factores limitantes del crecimiento de las MYPES a través de cinco factores: factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. A continuación, se pretende desarrollar de manera breve en qué consiste cada uno de estos factores y sus implicancias.

Factores administrativos

Este factor guarda relación con la gestión de recursos humanos, aspectos de la administración propia de la empresa, aspectos contables y financieros. Con respecto a la gestión de recursos humanos, se menciona que el aspecto motivacional que se ha desarrollado es a través de las remuneraciones económicas, mas no se muestra una preocupación por cumplir con otras necesidades que también son importantes para los trabajadores como el reconocimiento, interacciones grupales, grato clima laboral, etc. Por otro lado, también se precisa que uno de los retos para las PYMES es la capacidad de gestión de los sucesores, ya que se necesita de una

profesionalización por parte de estos para garantizar la continuidad de la organización. Finalmente, en relación al aspecto contable y financiero, se expone que la falta de conocimiento en torno a la aplicación de herramientas contables impide realizar un adecuado control de ingresos y egresos, asimismo, la falta de preparación en temas financieros unido al nivel de informalidad de muchas de sus operaciones hace más difícil el acceso créditos y futuras inversiones.

Factores operativos

Este aspecto está relacionado al tema de establecimiento de precios, control de inventarios, control de la producción, mercadeo. De la revisión literaria, se desprende que existe poca profesionalización con respecto al control de inventarios y todo lo que conlleva el proceso logístico de las MYPES, ya que estos aspectos claves de la administración son llevados a cabo por los mismos dueños a través de un registro mental o de manera manual, asimismo, se concluye que las capacidades de gestión resultan ser un punto débil por mejorar si lo que se busca es potenciar las condiciones de las MYPES.

Factores estratégicos

Hace referencia al acceso a capital, falta de una visión de largo plazo, planeamiento, investigación y conocimiento de mercados. Este aspecto revela la poca visión por parte de los empresarios, quienes desarrollan sus operaciones sin una visión, misión, objetivos y estrategia de largo plazo, lo cual impacta negativamente en el crecimiento de la empresa. Por otro lado, el acceso a los créditos resulta siendo otra limitante por el alto costo de las tasas de interés. Es importante considerar que un inadecuado desarrollo estratégico genera complicaciones para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Factores externos

Este factor se asocia a la corrupción, informalidad, tecnología y en menor incidencia a la competencia y el Estado. La principal limitante está asociado a la informalidad donde empresarios operan al margen de la legalidad creando así competencia desleal, de esta manera obligan al resto de empresarios formales a operar bajo la informalidad para no quebrar o ver afectadas sus ventas.

Otro aspecto importante está relacionado con el acceso a la tecnología y la competencia. Sin embargo, resaltan de manera positiva la competencia, en la medida que ésta les permita ofrecer un mejor producto o una mejor atención al cliente sin impactar en la calidad. No obstante, se critica la ausencia del Estado en su rol de promotor de las MYPES o como agente formalizador de las empresas, ya que su ineficiencia genera que haya un desbalance en cuanto al cumplimiento de exigencias entre el sector formal e informal.

Factores personales

Este factor está vinculado a la educación en la gestión de empresas, la experiencia de los empresarios y la motivación generada por terceros para emprender. Resulta de mucha importancia la preparación y la experiencia que el empresario tenga para gestionar su empresa, ya que le brinda la posibilidad de crecer a través de la aplicación de herramientas estratégicas que, complementadas con su experiencia, permitirá el cumplimiento de sus objetivos. Finalmente, el factor más importante está relacionado a la motivación, ya que es gracias a este se permitirá definir un rumbo al cual dirigirse.

3.2.3 Factores que influyen en el crecimiento empresarial según Blázquez, Dorta & Verona (2006a)

En esta teoría se menciona la definición del crecimiento como la adaptación que debe realizar la organización, específicamente por los directivos, para ampliar su capacidad productiva, mediante cambios organizacionales. Por ello, se mencionan tres perspectivas que permitirán conocer, desde los distintos enfoques, las principales causas que explican el crecimiento en las organizaciones obteniendo así la mejor ventaja competitiva dentro del entorno en el que se desarrolla.

Perspectiva del ciclo de vida

Esta visión se relaciona con el proceso de desarrollo por el que atraviesa la empresa, donde cada etapa es resultado del desarrollo de la anterior, creando una curva de crecimiento gradual.

Perspectiva basada en los recursos

Desde esta perspectiva, el crecimiento se centra en la existencia de recursos con capacidad no utilizada que puedan ser utilizados en nuevas áreas de negocio como motores del crecimiento empresarial.

Perspectiva basada en la motivación

Esta perspectiva tiene como objetivo comprender cómo se comporta un empresario o gerente y cómo están expuestos a ciertas decisiones.

Todas estas perspectivas permitirán definir y delimitar aquellos factores que limitan el crecimiento, los cuales serán desarrollados más adelante y servirán como base para el trabajo de investigación propuesto.

a. Factores limitantes de crecimiento

En este apartado lo que se busca es una identificación de los principales factores de crecimiento empresarial y cómo estos inciden en la creación de una propuesta estratégica basada en el crecimiento, ya que no todas las empresas pueden recurrir o alcanzar dicho crecimiento. Para ello, nos valdremos de la propuesta teórica de los autores Blázquez, Dorta y Verona (2006b), quienes postulan una serie de factores de crecimiento empresarial agrupados en factores externos, factores sectoriales y factores internos. A continuación, se mencionará de forma concisa cuáles son los factores de crecimiento empresarial involucrados de acuerdo a la propuesta teórica de los autores anteriormente mencionados.

a.1. Factores externos de nivel superior o macro entorno

Es oportuno mencionar y considerar ciertos factores adicionales que afectan considerablemente el crecimiento de las empresas, ya que determinan tanto las oportunidades como las amenazas; es por ello que la demanda, las mejoras tecnológicas, el acceso a créditos privados y el apoyo del gobierno son variables consideradas en el factor de macro entorno.

Demanda

La demanda es uno de los factores que determinan la aceptación y el nivel de consumismo de los productos de las empresas, motivo por el cual es importante plantear la demanda esperada como factor determinante para tomar decisiones.

Su importancia influye de manera significativa en el nivel de ventas y producción de la organización. Como bien lo menciona Porter (2011), la demanda es un factor que condiciona el nivel de inversión, ya que se requiere del uso de publicidad para incrementar las ventas y mejorar los canales de distribución y así poder llegar a nuevos consumidores. Asimismo, el enfoque y priorización de la publicidad ayudará a aproximarse a un determinado tipo de cliente y/o servicio cumpliendo con sus necesidades.

Mejoras Tecnológicas

Conforme las organizaciones han ido desarrollándose a lo largo del tiempo, la tecnología ha tomado un papel mucho más importante; esto debido a la constante evolución y cambios que surgen en las empresas y el mundo. Asimismo, son estos cambios los que han hecho la diferencia entre organizaciones.

Como bien lo mencionan Benner y Tushman (2003) es importante la inversión económica para mejorar las capacidades tecnológicas con la finalidad de desarrollar habilidades y destrezas

para utilizar adecuadamente sus recursos. Actualmente se considera que mientras se adquiera el conocimiento, aprendizaje y autoaprendizaje se podrán aprovechar de mejor manera sus habilidades. Esto permitirá a las organizaciones crecer en innovación y uso de nuevas herramientas con respecto al mercado.

Del mismo modo, la Federación Colombiana de Gestión Humana (2020) menciona que la tecnología es importante para las organizaciones, principalmente para las PYMES, ya que, en su fase de crecimiento, es una herramienta que te permite optimizar y agilizar tus procesos de producción, organización, planificación, ventas y más. Esto le permitirá construir una ventaja competitiva para posicionarse y posiblemente crecer en el mercado.

Accesibilidad a créditos privados

Para toda organización que ingresa al mercado, una de las limitaciones que posee es el acceso a créditos económicos, ya sea con recursos propios como mediante financiamiento. Este tipo de financiamiento se da con entidades financieras, las cuales otorgan créditos a las empresas.

Cabe señalar que existe una asimetría de la información en relación con la información que poseen las entidades financieras respecto de las empresas que acuden a ella. Esta asimetría en vez de ajustar las restricciones en favor de la empresa normalmente es todo lo contrario por el tipo de riesgo que consideran que tiene la organización. Como bien lo mencionan Stiglitz y Weiss (1981) la asimetría de información y el posible riesgo financiero de la empresa impiden que la entidad financiera otorgue un financiamiento económico.

En vista a lo mencionado, la accesibilidad a crédito en vez de considerarse como un factor de crecimiento debería ser considerado como un limitante para el crecimiento, sobre todo para aquellas empresas pequeñas y medianas.

Apoyo gubernamental

El gobierno juega un papel importante en el desarrollo de los negocios, ya que brinda diversos apoyos para el desarrollo de los negocios. La Comisión de las Comunidades Europeas (2003) mencionó que se puede promover la cohesión económica y social en las regiones menos desarrolladas con el objetivo de estimular la actividad económica y aumentar la productividad.

La intervención estatal para ayudar a los empresarios a promover la inversión y el desarrollo empresarial a través de subsidios directos o indirectos también ha llevado a muchos economistas a oponerse a las ayudas estatales porque provocan efectos ineficientes en la producción, los mercados y la economía, muchos de los cuales pagan impuestos que los trasladan a los subvencionados. industrias (Sakano & Obeng, 1997).

a.2. Factores externos relativos al sector

Para autores como Blázquez, Dorta y Verona:

Muchas decisiones encaminadas hacia estrategias de crecimiento buscan mayores cuotas de poder en el mercado, impidiendo la entrada de nuevos competidores, forzando la negociación con los proveedores, o bien mejorando la posición con respecto a los clientes actuales y potenciales (2006b, p. 45)

Con lo cual se hace especial énfasis en que para conocer la situación real de una empresa y como está se está desarrollando en el sector es necesario evaluarla en relación con sus grupos de interés.

Cuando nos referimos a factores sectoriales los autores Blázquez, Dorta y Verona hacen alusión a variables que se encuentran en el entorno del sector, las cuales clarifican la posición competitiva de la empresa obtenidos mediante la competencia, clientes y proveedores. A continuación, se desarrollarán a profundidad las variables que se desprenden del factor sectorial y sus implicancias en el crecimiento empresarial.

Competidores

Hill y Jones (2009) definen a los competidores como “organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los bienes y servicios de una organización determinada”. En otras palabras, señala que los competidores son organizaciones que compiten por los mismos clientes y aspiran tener cuotas mayores de mercado. Cabe resaltar que, para cumplir este último propósito, necesitan tener ventaja sobre sus competidores. Por su parte, Donawa (2018) mencionaron que, para obtener una ventaja competitiva, primero debe ser capaz de responder a las necesidades de los consumidores de manera eficiente, proporcionando productos y/o servicios que los consumidores valoren a precios altos o que satisfagan las necesidades de los consumidores de manera más eficiente y a un menor costo. En otras palabras, una organización debe enfocarse en mantenerse competitiva y fortalecer los aspectos que la hacen diferente para asegurar su sostenibilidad en la industria.

Clientes

Construir una cartera de clientes es un activo estratégico importante hoy en día, ya que las relaciones comerciales cercanas con los clientes y la gestión comercial orientada al cliente son fuentes de ventaja competitiva. Entre ellas, el compromiso y la confianza son las claves para mantener relaciones a largo plazo con los clientes ya que según la teoría de la confianza y el

compromiso de Morgan y Hunt (1994), ambas variables conducen a la eficacia, eficiencia y productividad de la relación con el cliente.

Por otro lado, Según Torres (2008):

La gestión del valor del cliente es el nuevo paradigma del CRM, cuya denominación es *Customer Value Management (CVM)* la cual presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente, fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y, por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio (p. 23)

En ese sentido, esta variable destaca que es recomendable para las organizaciones adoptar una posición estratégica que proporcione un mayor valor percibido en el cliente.

Proveedores

Al igual que los clientes, la gestión de proveedores es importante en la cadena de suministro porque afecta directamente al crecimiento normal de su negocio. Según Edward Freeman (2004, Méndez, citado en 2014), los proveedores juegan un papel importante en las operaciones de una empresa, porque determinan la calidad y el precio del producto final, haciendo posible su existencia, por lo que su presente se vuelve importante para las empresas, porque si estas últimas se meten en problemas, los proveedores pueden responder aceptando precios más bajos o plazos de pago más largos, asegurando así la supervivencia de ambas empresas.

La importancia de los proveedores se puede evidenciar con la consideración que le otorga la otra empresa donde el vínculo ya no es solo comercial o transaccional, sino que ahora resultan ser socios estratégicos o piezas clave para el normal desarrollo de las empresas. Por otro lado, resulta de mucha importancia al igual que con los clientes crear vínculos de modo que cada parte obtenga el mejor producto y/o servicio del otro traducido en mejores precios, cantidad, calidad, tiempos establecidos, mejores períodos de pago. De esta forma se irá creando una sinergia, la cual podría resultar en un crecimiento empresarial mutuo.

a.3. Factores internos

Según Blázquez, Dorta y Verona (2006b) existe una tendencia a mirar los factores externos o del entorno como principales variables que inciden en el crecimiento empresarial. Sin embargo, esto ha cambiado, ya que ahora también se centran en el estudio de potencialidades internas que promueven el crecimiento empresarial. De este modo, el grupo de factores internos

asociados al crecimiento empresarial se encuentra constituido por la edad y tamaño de la empresa, motivación, estructura de propiedad y gestión del conocimiento.

A continuación, se desarrollarán a profundidad los factores internos desde la perspectiva de los autores mencionados y sus implicancias en el crecimiento empresarial.

La edad y el tamaño de la empresa

Tanto la edad como el tamaño son indicadores de cuán integrada está una organización. Como resultado, han surgido varias teorías sobre la relación entre la altura y el tamaño. De acuerdo con Gonzales (1988, Blázquez, Dorta y Verona, 2006b) la relación entre el crecimiento empresarial puede ser negativa, es decir, donde hay un nivel óptimo, las pequeñas empresas crecerán rápidamente, acercándose a ese nivel, y las grandes empresas crecerán más rápido. Por otro lado, Elston (2002, Blázquez, Dorta y Verona, 2006b) nos dice que la edad de la empresa no está correlacionada con el crecimiento, sino con la capacidad de acceder a los mercados de capitales u obtener financiación.

Finalmente, García (2004, Blázquez, Dorta y Verona, 2006b) encontró que la edad o la industria no es un factor importante en la determinación del tamaño, sino la ausencia de variables como la rentabilidad y la deuda determinantes del crecimiento sostenible. Como hemos visto, existen muchas hipótesis a favor de la relación entre altura y tamaño, pero la conclusión más aceptada es que existe una relación negativa/inversa entre altura y tamaño, y que las empresas grandes tienen una política de crecimiento más activa. Esto puede deberse a la dificultad de mantener altos factores de aumento. Correa Rodríguez (1999, citado en Blázquez, Dorta y Verona 2006b)

La motivación

A diferencia del anterior sí existe un acuerdo o consenso entre motivación y empresarial. Así lo detallan Child y Kieser (1981, citado en Blázquez, Dorta y Verona 2006b), Fernández (1993, citado en Blázquez, Dorta y Verona. 2006b), Petrakis (1997, citado en Blázquez, Dorta Y Verona 2006b) y Feindt (2002, citado en Blázquez, Dorta y Verona 2006b), establecen la actitud de los directivos como factor que fomenta el proceso de crecimiento. Por otro lado, Child y Kieser (1981) identifican factores vinculados al éxito personal que conducen al crecimiento de la organización, ya que una mayor satisfacción personal está vinculada con un incremento de salario, prestigio, sensación de poder, lo cual motiva el crecimiento de la empresa. Otros autores como Fernández (1993) se centran en los recursos humanos para obtener ventajas de mercado relacionadas con su adaptabilidad y lealtad a la empresa. De igual forma, otros autores llaman la

atención sobre las actitudes individuales de los equipos directivos motivados por el éxito profesional. Finalmente, Feindt (2002) recomienda una mayor relación y compromiso con los clientes, así como la calidad del producto o servicio brindado y la necesidad de que los gerentes mantengan buenas relaciones con sus compañeros. De todo esto, se puede concluir que la motivación es un factor de crecimiento importante y proviene de los miembros líderes de la organización, tanto empleados como gerentes activos que conducen a mayores resultados, por lo que una mayor productividad es igual a un crecimiento organizacional.

La estructura de propiedad

Se entiende por estructura de propiedad al grado de concentración de propiedad de la empresa, quiere decir que tan relacionado está la empresa con respecto a los accionistas o dueños de la empresa y sus directivos. Según Jensen y Meckling (1976, citado en Blázquez, Dorta y Verona, 2006b), este aspecto puede generar una confrontación de intereses entre propietarios y directivos. Este factor ha tenido mayor incidencia en el aspecto financiero, sobre todo en temas de endeudamiento, distribución de resultados o rentabilidad.

Por otro lado, resulta importante destacar según Smith y Watts (1992, citado en Blázquez, Dorta y Verona, 2006b) cómo la decisión de financiación, junto con la de dividendos y la política de remuneración de los directivos, pueden influir sobre las oportunidades de crecimiento y las inversiones. Por último, se evidencia que las decisiones de endeudamiento tales como nivel y plazo se condicionan por las características del entorno en el que las empresas desarrollan sus operaciones.

A partir de ello se desprende que, al momento de buscar el éxito personal de los directivos, puede generar un conflicto de intereses entre accionistas y directivos, la cual está relacionada con la teoría de agencia, en adición, el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones también es un factor de crecimiento, ya que condicionan la financiación de las organizaciones.

La gestión del conocimiento

La creación de valor de las empresas está dada por la gestión del conocimiento, entendido como aquel activo intangible que aporta valor a las organizaciones. Se destaca el intangible tecnológico asociado al desarrollo de I+D y la diversificación, la cual proporciona a la organización un mayor potencial de crecimiento. Según Vilaseca, Requena y Torret Sellen (2003, citado en Blázquez, Dorta y Verona, 2006b) los elementos no tangibles parecen contribuir favorablemente al crecimiento de estas empresas, al permitir aquellos que compiten en los mercados internacionales basan su competitividad en la diferenciación de sus productos y

servicios, lo que genera una mayor productividad y rentabilidad en sus operaciones. Por otro lado, se considera también el conocimiento como ventaja competitiva, ya que las empresas que logran transmitirlo a todos los miembros de la organización obtendrán un mejor desempeño dentro de su sector.

Blázquez, Dorta y Verona (2006b), sostienen que la ventaja competitiva de la empresa debe descansar en el desarrollo de conocimientos, el cual se origina y acumula en las personas, convirtiéndose en el principal activo de la empresa. De todo lo anterior se concluye que el rol del conocimiento como factor de crecimiento resulta fundamental, ya que va ser el conocimiento desarrollado y aprendido por los miembros de la organización que creará sinergias teniendo como consecuencia el crecimiento organizacional, todo ello bajo la premisa de que la transferencia de conocimiento ha permitido la existencia de grandes corporaciones.

Después de detallar los distintos autores que enfocan su análisis en las teorías de crecimiento, se ha podido concluir que la teoría de Blázquez, Dorta y Verona es la más adecuada, ya que permite realizar un análisis más profundo debido al tipo de empresa que es WCC&M. Si bien, la teoría de Ansoff enfoca su análisis en factores relacionados a la empresa-mercado y Avolio enfoca el análisis en cinco factores organizacionales; Blázquez, Dorta y Verona desarrollan las distintas perspectivas de la dirección organizacional y a su vez las divide en factores externos e internos, lo cual permite analizar y tener una visión más amplia al momento de estudiar a una organización, sobre todo por el tipo de sector en el cual se encuentra WCC&M, donde es necesario conocer como se viene desarrollando de manera interna y a su vez conocer su posicionamiento en el mercado de transporte de carga pesada. Asimismo, es importante señalar que dicha teoría fue desarrollada para aquellas empresas dentro del rubro de las MYPES, lo cual permite que se adapte mucho más al sujeto de estudio, siendo actualmente WCC&M una empresa catalogada como MYPE.

3.3. Barreras que afectan el crecimiento de empresas de transporte de carga

Hay una serie de obstáculos e inconvenientes que impiden el desarrollo gradual de la industria del transporte de mercancías. Entre estos se identifica a los actos delictivos propios del sector, la ausencia de capacitación; ya que muchas son empresas familiares sin ningún tipo de certificación para realizar sus servicios y, finalmente, el alto nivel de competitividad de la industria. Asimismo, cabe resaltar que, la mayoría de empresas del rubro, no cuenta con los medios financieros adecuados, ya que temen que la conversión fracase y, por tanto, no tengan fondos suficientes.

Todo ello genera que las empresas de la industria no logren consolidar su crecimiento en el tiempo. A continuación, se discutirán en detalle los factores más relevantes que inhiben este crecimiento:

Inseguridad en el sector transporte de carga pesada

La inseguridad ciudadana no es el único sector principalmente afectado, el sector transporte también se ve afectado de manera considerable. Según The Global Competitiveness Index (2018), detalla que el Perú posee un 8% según el ranking de los factores más problemáticos para hacer negocios. Asimismo, el Perú se ubica en la posición 129 en relación al crimen organizado y en el puesto 122 en cuanto al costo asociado al crimen de un total de 137, lo cual son cifras desalentadoras en relación a aquellas empresas que se encuentran trabajando dentro del sector transporte de carga.

Asimismo, dicha situación es aún más complicada en el distrito del Callao, ya que según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), el puerto del Callao es una de las zonas con mayor cantidad de crímenes y robos; siendo esta la principal zona de movilización de empresas del sector transporte de carga, la cual termina afectando no solo el comercio sino también la logística de exportación e importación. Asimismo, según una entrevista realizada a Víctor Marquina para el Diario Correo, detalló que diariamente se producen alrededor de 20 a 25 hurtos diarios en el Callao efectuados a contenedores y transportistas.

Preparación empresarial

Según un estudio realizado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard publicado en un artículo en RPP (2019) menciona que de acuerdo al Alrededor del 80% de los nuevos negocios que surgen terminan fracasando y ello es debido a la falta de estabilidad económica, ya que pueden mantenerse un tiempo y luego terminan estancándose hasta su posterior desaparición.

De acuerdo con INEI (citado por el Diario Gestión 2015) alrededor de 853 empresas son creadas, pero 469 terminan cerrando. Para el Giancarlo Falconi Gerente de Innovación, Negocios Digitales y Transformación Digital de Gyga Consulting existe una relación directa entre la confianza y el emprendimiento, ya que se requiere encontrar personas de confianza que estén dispuestas a trabajar. (el Economista América, 2016)

Según la Asociación de Emprendedores de Latinoamérica (2018) uno de los principales problemas también es el bajo financiamiento al que pueden acceder las organizaciones, ya que menos del 20% de las PYMES accede al sistema financiero, sin considerar a las microempresas

que básicamente no pueden acceder a estos. A esto se le debe agregar que la tasa de interés a la que acceden es 5 o 6 veces más altas que las tasas a las que acceden las grandes empresas.

Asimismo, las erradas decisiones que toman los gerentes son debido a la inexperiencia y a la falta de educación de muchos de estos, lo cual impide guiar a la organización a su prosperidad.

Competitividad del Sector

Este último factor es relevante para el sector, ya que en toda organización se busca brindar bienes y/o servicios de la manera más eficiente posible en relación a sus competidores para poder generar una ventaja competitiva en una mayor productividad.

Si bien la gran mayoría de las empresas buscan una mayor eficiencia en su servicio, para el sector transporte de carga se busca mejorar la gestión logística manejando adecuadamente sus recursos para reducir sus costos y así mejorar la estrategia competitiva; ello con la finalidad de que las empresas de transporte de carga se adapten a los cambios que establecen las autoridades del sector transporte en el país.

Asimismo, dentro del sector transporte existen empresas ya consolidadas, las cuales acaparan gran cantidad de los servicios que ofrece el mercado, en el sector, motivo por el cual aquellas empresas nuevas que ingresan se ven apabulladas por aquellas más grandes y con un poder económico mucho mayor. Esto provoca que muchas de las empresas que ingresan al mercado lo hagan de manera informal, lo cual les permite reducir los gastos e impuestos y a su vez les impide correr el riesgo de pérdidas significativas al no estar legalmente constituidas; sin embargo, corren un riesgo constante al evadir impuestos y les impiden posicionarse, así como crecer competitivamente dentro del sector por lo que su presencia en el mercado no será permanente.

4. Crecimiento en empresas familiares

Este subcapítulo inicia definiendo qué se entiende por empresas familiares según las perspectivas de algunos autores. Luego, se repasará en la literatura, cuáles son las principales características en empresas de este tipo.

4.1 Definición de empresas familiares

Según las perspectivas de algunos autores como Guevara (2020), Salgueiro (2016) y Ávila (2016) definen a empresas familiares como aquella organización que es gestionada por uno o varios miembros de una familia, los cuales ejercen la propiedad, dirección y control de esta con la finalidad de transferirla a las próximas generaciones y así asegurar su continuidad. Asimismo, al tratarse de una organización permeada por un vínculo familiar, se genera una asociación familiar que tiene como principal ventaja un compromiso basado en la confianza, el trabajo hacia

un bien común y el afán de superación. Sin embargo, también es caracterizada como una organización social de gran complejidad, ya que la convivencia de estos dos entes: la empresa y la familia, suscita una serie de tensiones asociadas a planes de sucesión, persistencia de una cultura corporativa tradicional y la resistencia al ingreso de socios no familiares.

4.2 Características de empresas familiares

Es importante establecer ciertas características comunes propias de empresas familiares. En referencia a ello diversos autores señalan que existen tres aspectos considerados en la mayoría de las definiciones que las caracterizan y que están muy asociadas al modelo de los tres círculos, el cual establece que empresa familiar presenta tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. En ese sentido, autores como Poza (2004) menciona cuatro características que sintetizan lo que es una empresa familiar:

1) La presencia de la familia. 2) El propósito del propietario de mantener el negocio en la familia (fijar la continuidad del negocio de una generación a otra). 3) La coincidencia de la familia, dirección y propiedad, con sus propensiones de suma cero (ganancia o pérdida), vuelve vulnerable a estas empresas durante la sucesión. 4) Las fuentes únicas de ventaja competitiva derivadas de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida (p. 6).

Asimismo, Guevara (2020) destaca como características particulares de las empresas familiares:

Las decisiones empresariales, las cuales están a cargo por los miembros de la familia ejercen influjo bidireccional con la actividad empresarial. Por otra parte, el mercado de la empresa, su marco legal y su cultura organizacional son aspectos que generan variaciones en empresas familiares, ya que cada una las determina de forma única. Aunado a lo anterior, se generan dificultades para establecer y conformar su propio talento humano, lo cual influye tanto en su desempeño organizacional como en los valores con los que se identifican sus miembros. Entre otros aspectos que se mencionan son la concentración del poder, la falta de delegación de funciones, de tecnología, de planeación a corto, mediano y largo plazo y los fallos en la comunicación interna.

Por consiguiente, de acuerdo con las características mencionadas, se puede tener una idea sobre cuáles son los temas que representarían un gran desafío para el crecimiento en empresas familiares destacando entre estas: la falta de planeación estratégicas a corto, mediano y largo plazo, transferencia generacional y la implicación familiar en la dirección. Con lo cual, resultará relevante para la investigación adicionarlo a su análisis.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Una vez desarrollado el marco teórico, el cual reúne a los principales autores y aborda conceptos relacionados a la gestión estratégica, el crecimiento empresarial de PYMES y teorías de factores de crecimiento, se realizará un análisis de externo de manera general y un análisis a nivel sectorial para comprender mejor el entorno en el que se encuentra circunscrita la empresa. Para ello, nos valdremos del análisis PEST (Político-Legal, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico.) para tener una visión más clara de las oportunidades y amenazas del entorno. Asimismo, para el análisis a nivel sectorial, se aplicará la herramienta cinco fuerzas de Porter (Poder de negociación con clientes, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación con proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre empresas), con la finalidad de brindar las bases necesarias para identificar y evaluar aquellos factores que detienen y/o estimulan el desarrollo de la organización en el sector.

1. Análisis Externo

1.1. Aspecto Político - Legal

Con respecto al ámbito político, el análisis responderá a la descripción de políticas monetarias, programas de reactivación económica por un contexto de pandemia e inestabilidad política por un reciente cambio de gobierno.

La actual coyuntura internacional, de la que es parte Perú, configura un escenario fuertemente marcado por la crisis, lo cual se ha traducido en la contracción económica, política y social, y ha obligado a países como Perú a tomar medidas estrictas de confinamiento para contrarrestar el impacto en los diversos sectores. En referencia a las políticas monetarias:

El BCRP tomó medidas monetarias y financieras orientadas a promover el correcto funcionamiento de los mercados, prevenir el rompimiento de la cadena de pagos de la economía y apoyar la recuperación de la actividad económica. Dichas medidas del Banco Central se enfocaron en la reducción del costo de financiamiento, la provisión de liquidez al sistema financiero y la disminución de la inestabilidad de las tasas de interés de largo plazo y del tipo de cambio. (BCRP, 2020)

Por consiguiente, el gobierno creó el programa Reactiva Perú mediante (Decreto Legislativo 1455, 2020) dirigido a la micro, pequeña, mediana o gran empresa con el propósito de inyectar liquidez a la economía a través de créditos a bajas tasas de interés. De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el número de empresas beneficiadas por el programa

asciende a 501,298 (98% MYPES) por un monto total de S/ 57,863.8; por sectores beneficiados, destacan los sectores Comercio (237,995), Transporte (59,661), Manufactura (48,576), Inmobiliaria (40,003) y Construcción (27,117) (Verona, 2020). Lo cual le permitió al sector de transporte alcanzar un crecimiento progresivo en los últimos meses y ello se ha visto reflejado en el número de empresas que han surgido respecto 2019 el número de empresas de transporte de carga nacional por carretera autorizadas y habilitadas se ha incrementado en 7,1%, habiendo pasado de 106 077 a 113 605 empresas (MTC, 2020).

Según Transparency Internacional (2020), el Perú se ubica en el puesto 94 de 180 países en el Ranking de Percepción de Corrupción del año 2020, con un puntaje de 38 sobre 100, cabe destacar que este ranking muestra el nivel de percepción del sector público ante actos de corrupción. Es así como, según la Contraloría General (2019) señaló que el país perdió más de 23 mil millones de soles como consecuencia de la corrupción y la inconducta funcional, y esta se concentra, principalmente, en los sectores Transportes y Comunicaciones, Salud y Educación. Es por ello que se determinó por decreto supremo la aprobación de la ley anti soborno N° 29370 que establece que cualquier acto de corrupción, lo que comprende soborno directo e indirecto en beneficio propio o de cualquier parte, será castigado con las medidas correspondientes con la finalidad de fomentar acciones y conductas éticas, íntegras y transparentes. (D. S. No 709-2019 MTC/01,2019).

Finalmente, la inestabilidad política dado al reciente cambio de gobierno y las constantes declaraciones por parte de las principales autoridades que ahuyentan las inversiones del país y crean un contexto de desconcierto.

Dentro del ámbito legal, en relación con las regulaciones que existen actualmente: El Ministerio de Transporte y Comunicaciones tiene en vigencia (Decreto Supremo N° 058-2003-MTC, 2006) el cual establece especificaciones según el tipo de vehículo y el tonelaje para cada uno de ellos. Asimismo, poseen estándares y requisitos necesarios para el tipo de mercadería que se transporte, autorizaciones especiales en caso se sobrepase los límites entre otros.

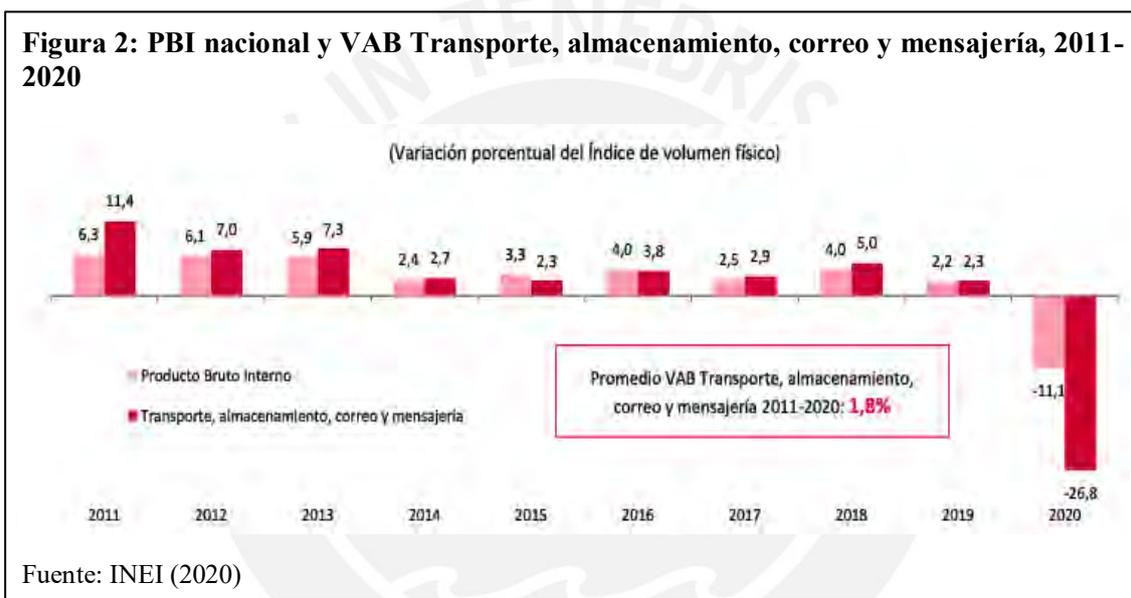
Otro aspecto que considerar es el uso del GPS para las empresas del sector transporte de carga, el cual obliga a las empresas a usarlos al momento de brindar cualquier servicio; sin embargo, de acuerdo al (Decreto Supremo N° 017-2019-MTC, 2019) se suspendió la norma que aplica sanciones a aquellas empresas que utilizan vehículos sin el acceso al uso del GPS.

1.2. Aspecto Económico

Según información recopilada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) El Perú ha venido presentando un crecimiento sostenido en los últimos años, mejorando sus niveles de desarrollo, rentabilidad y competitividad, para lo cual resulta indiscutible que el sector

transporte ha tenido y tiene una participación relevante, puesto que permite el progreso de diversas actividades económicas, directamente relacionadas a la producción y la economía nacional (Velarde, 2020). No obstante, cabe resaltar que el panorama ha cambiado considerablemente desde mediados del primer trimestre del 2020 por efectos del Covid-19, el cual ha acarreado temas de diversa índole: sanitaria, política y económica; afectando directamente la continuidad de la cadena de suministro, debido a la paralización de actividades comerciales, aumento del índice de precios, alza de tipo de cambio, variación de precios del petróleo, etc.

A continuación, a través de información extraída del boletín anual del MTC (2020), se presentará de forma gráfica la variación porcentual del índice de volumen físico del sector transporte respecto al Producto Bruto Interno (PBI) desde 2011 - 2020.



De este gráfico, se observa que el Valor agregado bruto del sector de Transporte, almacenamiento, correo y mensajería, con respecto a los años anteriores, registró uno de los mayores decrecimientos del año con -26,8% y de igual manera el PBI con -11,1%, lo cual evidencia la relación directamente proporcional entre ambos y los altos niveles de contracción económica que se suscitaron a raíz de esta coyuntura.

Asimismo, según el MTC (2020) señala que el sector de Transportes y Comunicaciones registró un incremento de precios de 0,8%, cuyo valor fue inferior en comparación con el promedio registrado en los últimos cinco (05) años. Es decir, si bien se presentó un ligero aumento, no fue suficiente para paliar las distintas avenencias presentadas en torno a la liquidez financiera y la ruptura de cadena de pagos con agentes económicos.

En referencia al tipo de cambio: “La cotización promedio del dólar fue de S/ 3,50 al cierre del año 2020, lo cual en términos porcentuales equivale a una depreciación- en relación con el

año 2019 - del 4,7% del nuevo sol” (MTC, 2020). Por consiguiente, la desvalorización de la moneda nacional trajo consigo el encarecimiento de bienes importados, lo cual también trasladó sus efectos en el costo de insumos como llantas, repuestos y lubricantes, pero, sobre todo, impactó en el precio del combustible y otros *commodities*.

Con respecto al precio del combustible en el año 2020, se registró un retroceso de -7,1% en el precio de venta del diésel, en comparación con el año 2019, esto en correspondencia con la reducción de los precios internacionales y de la baja demanda energética. En consecuencia, a ello, el MTC determinó un reembolso del 53% del Impuesto Selectivo al Consumo aplicable al combustible Diésel B5 y B20 (0.80 céntimos por galón) a las personas y/o empresas que prestan servicios de transporte público por carretera o camiones en general. Cabe precisar, que el precio promedio de 2020 se situó en S/ 11,71 soles por galón (MTC, 2020). No obstante, hoy en día, según el portal AS (2021) señala que el galón de diésel fluctúa entre S/ 13,09 a S/ 23,81 en los grifos de la capital, es decir se ha generado un incremento aproximado del 50.8%, a consecuencia del aumento de la demanda tras el retorno de las actividades económicas en todo el mundo.

1.3. Aspecto Social

A lo largo del presente trabajo de investigación se ha expuesto la importancia del sector transporte de carga y su implicancia desde lo económico; no obstante, resulta relevante desarrollar el impacto de este sector en la sociedad en temas como salud, tráfico, actos delictivos e infraestructura.

En primer lugar, con respecto a salud, Según Andina (2012) este sector es responsable del mayor porcentaje de contaminación del Perú, como bien lo declara el MINAM: El parque automotor es el responsable del 70% de la contaminación en el Perú, ya que es el principal productor de gases contaminantes (CO₂), lo cual incide en la calidad de vida de las personas. Quiere decir que el sector transporte expone a la población al riesgo de contraer infecciones respiratorias, enfermedades cardíacas, cáncer de pulmón, etc. Ante ello se viene desarrollando tecnología que priorice el uso de energía alternativa (eléctrica). Asimismo, en el Perú a través de un (Decreto Supremo N° 010-2017-MINAM, 2017) se regula la importación de vehículos con tecnología no menor a euro 4, con el fin de reducir la contaminación ambiental, ya que es probada que la reducción del dióxido de azufre en un 90%, genera un menor índice de contaminación ambiental impactando de manera positiva en la vida y salud de la población.

En segundo lugar, el sector transporte de carga se desarrolla en una infraestructura endeble. Según el IPE (2018), la infraestructura de transportes no ha presentado un avance significativo en los últimos años. Dicha brecha está asociada a pistas en mal estado, no obstante, resulta de vital importancia la conservación en óptimas condiciones de las mismas, ya que las

carreteras representan la base para el desarrollo del país. En tercer lugar, se encuentra el tema inseguridad, ya que según el Banco Mundial (2016), el puerto del Callao es una de las zonas con mayor cantidad de crímenes y robos; siendo esta la principal zona de movilización de empresas del sector transporte de carga, la cual termina afectando no solo el comercio sino también la logística de exportación e importación. Dicha problemática afecta directamente a la empresa de transporte, ya que tiene que asumir el valor de la mercancía robada generando un impacto negativo en la rentabilidad, solvencia de la empresa y reputación empresarial.

Por último, el tráfico, resulta ser otro problema crítico, ya que las empresas no pueden planificar sus órdenes de servicio, pues desconocen el tiempo de demora, dicha problemática afecta no solo al sector transporte de carga sino a la población en general. Es importante mencionar que el problema del tráfico se debe en gran medida al exponencial aumento del parque automotor a través de los años. Según el MTC (2020), en su informe detalla que el parque vehicular en el sector de transporte de carga pesada entre los años 2015 al 2020, registró un incremento de las unidades de carga que operan en el ámbito nacional 293 741. Ello evidencia el aumento en las ventas de vehículos pesados (camiones y tractos).

Según, el Informe de la Asociación automotriz del Perú (2021), A través del tiempo ha existido una oscilación entre las ventas de un año a otro, pero estas variaciones no han sido drásticas, inclusive se comprendió la disminución durante el 2020 (contexto pandémico), no obstante, se presentó un repunte en las ventas durante el 2021 con una variación de 50.4%, Por lo tanto, este incremento conllevó al aumento del tráfico debido a su presencia en las avenidas.

Por último, el factor tiempo resulta preponderante para las empresas pertenecientes a este sector; ya que una mayor demora en sus servicios supone un incremento del costo logístico, el cual al final de la cadena se ve reflejado en el aumento del precio de los bienes y servicios trasladados al consumidor final.

1.4. Aspecto Tecnológico

Actualmente, la implementación y uso de tecnología supone una ventaja competitiva para las empresas, no solo del sector transporte, sino para todas las empresas. Asimismo, la globalización también trae consigo otra mega tendencia asociada a la innovación tecnológica.

Con respecto al sector transporte de carga, uno de los aspectos por los que se diferencian las empresas está asociado al precio y la calidad; no obstante, se evidencia que las empresas se ven obligadas a disponer e innovar en el uso de tecnología para el desarrollo de sus operaciones, de modo que pueda brindarle un servicio de calidad a sus clientes y a la vez poder diferenciarse de sus competidores. En primer lugar, es importante mencionar que el sector transporte de carga

está expuesto a los robos de la mercancía transportada en contenedores. Así lo detalla CEPAL (2019, citado en CONTRANS, 2019), México, Brasil, y Argentina figuran entre los países de la región con mayores índices de inseguridad en el transporte terrestre, sin embargo, es una incertidumbre que afecta sin excepción a todos los países de América Latina. En adición, CEPAL (2013) detalla lo siguiente: En América Latina los puntos más vulnerables a los robos son los terminales de carga, las zonas en las cercanías de los puertos y las áreas de consolidación de carga. Los actos delictivos se concentran, principalmente, en el transporte de carga terrestre por carretera. Por todo lo anteriormente mencionado se confirma el riesgo al que se encuentran expuestos los transportistas. De este modo, resulta conveniente la aplicación de un sistema de posicionamiento global (GPS), ya que permite acceder a la ubicación de las unidades en tiempo real y así mejorar el servicio del transporte brindando servicio de calidad a los clientes y a la misma empresa de transporte.

Por otro lado, el uso del GPS en la actualidad abarca más que solo acceder a la ubicación de los camiones, la innovación en GPS incluye otras opciones de prevención y control como bloqueo de motor en caso de robos o informes sobre el rendimiento del combustible, ahorro de combustible, control de velocidad, etc.

En segundo lugar, algunos conceptos tecnológicos asociados al transporte de carga se encuentran el *blockchain*. Henao y Téllez (2021), lo definen como una tecnología que permite llevar un registro electrónico de transacciones u operaciones que a diferencia de lo que suele ocurrir con los modelos tradicionales, no es centralizado. En el transporte de carga el *blockchain* reúne información de la ruta de los vehículos con el fin de mejorar los procesos de modo que se optimice el uso de la información, infraestructura, recursos y orientar a la eficiencia. Por último, el sector transporte de carga peruano se desarrolla en un contexto asociado a la Innovación tecnológica. De este modo, la innovación ha permitido el desarrollo de aplicaciones como Bauen en Perú, que pretenden mejorar la eficiencia del transporte de carga a través de un espacio en el que el cliente postee sus requerimientos y los transportistas suscritos pueden ofertar sus precios y así pactar un servicio; el uso de esta tecnología resulta similar al de Uber, pero orientado a camiones, sin embargo, se infiere que esta nueva manera de captar clientes y/o cargas podría representar competencia o una nueva manera de modificar lo tradicional que se viene realizando dentro de este sector.

1.5. Aspecto Ambiental

Para el caso de Perú, dentro de este análisis se ha podido observar un recurrente crecimiento de la contaminación del aire; sin embargo, a pesar de existir el acuerdo de Kioto:

El cual tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases provocadores del

calentamiento global: dióxido de carbono (CO₂), gas metano (CH₄) y óxido nitroso (N₂O), además de tres gases industriales fluorados: Hidrofluorocarbonos (HFC), Perfluorocarbonos (PFC) y Hexafluoruro de azufre (SF₆), en un porcentaje aproximado de un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990 (MINAM, 1998)

Aún hay una clara despreocupación por parte del país en lo que respecta al cuidado ambiental. Dicho esto, es importante considerar que disminuir el consumo de combustibles fósiles, no son solo una forma de protección al medio ambiente, sino que ayuda a tener en cuenta nuevas formas de energías que pueden ser utilizadas.

Por otro lado, en el Perú según un estudio realizado por la OEFA (2015): “Para el 2015 se identificó que en Lima el 90.2% de los distritos excede el límite de decibeles mientras que solo el 9,79% no lo superaba”. Dicho de esta manera, este tipo de contaminación sonora es también un factor a tomar en cuenta principalmente por la cantidad de camiones que circulan y el ruido generado por parte de estos.

En el caso de Perú, al ser un país tercermundista, no está adaptado completamente a la ejecución de prácticas verdes; sin embargo, en el 2013 el gobierno del Perú participó en el proyecto Alianza de Acción para una Economía Verde, el cual buscaba incentivar y generar un sentimiento de cambio que ayude a tomar en cuenta las mejoras ambientales.

Adicionalmente en el 2019 entró en vigor la Resolución Ministerial N° 250-2019-MINEM-DM, el cual busca facilitar el desarrollo del mercadeo de vehículos eléctricos e híbridos y su infraestructura de abastecimiento para permitir el ingreso de estos nuevos vehículos en el sector transporte y que ello contribuya ecológicamente a la reducción de gases de efecto invernadero.

Asimismo, en el año 2015 el Perú también participó en el Conversatorio Internacional sobre Infraestructura Natural, donde el MINAM (2015) propuso reducir en 30% las emisiones de gases de efecto invernadero para el año 2030, reducir el alto problema causado por la deforestación en el país, fomentar el crecimiento de negocios de productos orgánicos, comercio justo y creación de empresas que adopten estrategias de sostenibilidad. Asimismo, en la convención Marco de la Naciones Unidas, el actual presidente Pedro Castillo (citado en el Diario EL Comercio, 2021) propuso reducir la contaminación de gases por efecto invernadero en un 30%-40% para el 2030 lo cual no difiere de lo propuesto en el año 2015.

Asimismo, es importante mencionar que actualmente el Perú aplica la norma euro IV desde el 2017; según el cual amplió la prohibición de comercializar y usar, en diferentes regiones

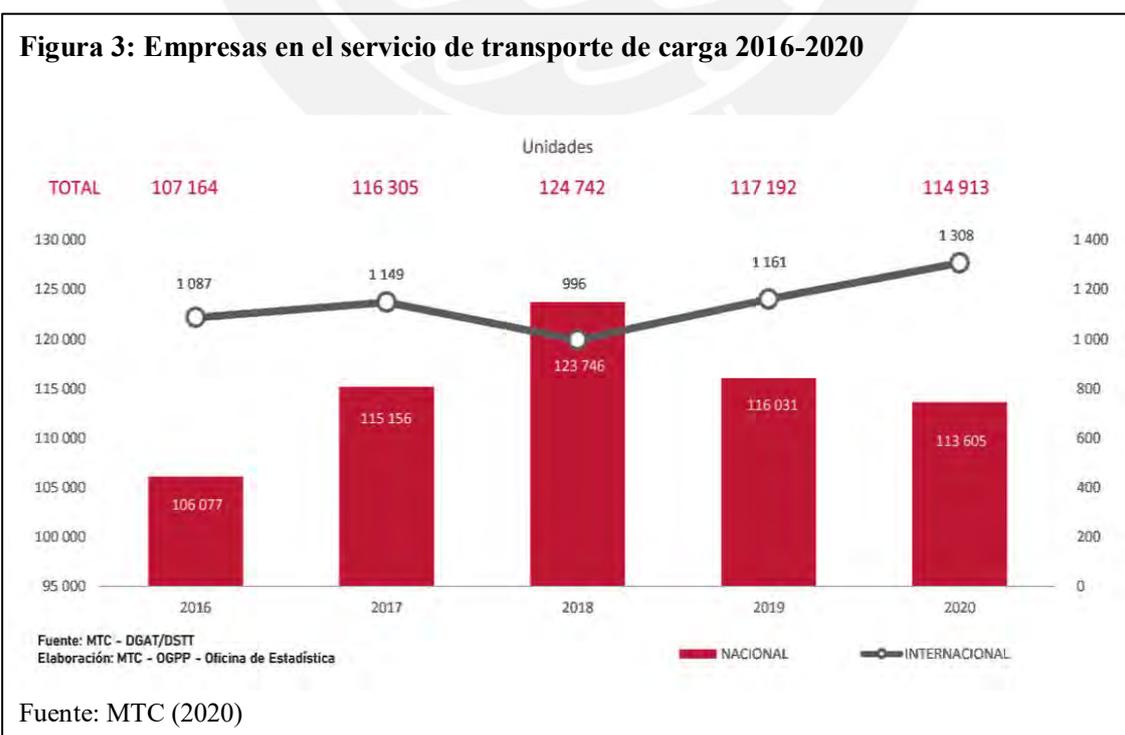
del Perú, Diésel B5 con un contenido de azufre mayor a 50 ppm. (MINAM, 2018)

En síntesis, a partir de los factores externos propuestos en el análisis PESTEL, en relación al aspecto político-legal se puede determinar que existen políticas que mitigan el impacto económico de las empresas del sector transporte, como los programas de reactivación económica que han permitido que las empresas cumplan con todas las disposiciones para efectuar de manera eficiente sus servicios sin poner en riesgo la continuidad de sus cadenas de pagos. Por el lado del aspecto ambiental, la contaminación del aire es un problema a resaltar, por lo cual el Estado, consciente de ello, ha ido promoviendo distintas iniciativas y regulaciones, conversatorios y normas como la Euro IV para disminuir el impacto ambiental a nivel nacional; sin embargo, debido al poco seguimiento de sus autoridades y la poca participación ciudadana, no puede incidir cambios relevantes dentro del sistema. Además, en relación al aspecto tecnológico, si bien cada vez más organizaciones implementan herramientas tecnológicas que le brinden mayor calidad a su servicio, este aún se encuentra en un nivel básico lo cual les impide compararse con empresas internacionales más consolidadas.

2. Análisis Externo a Nivel Sectorial

2.1. Poder de negociación de los clientes

Según el informe anual realizado por el MTC en el año 2020, se menciona que desde el año 2016 al 2020 el número de empresas que ofrecen servicios en el sector transporte de carga aumentó en un 7.2% de 107,164 a 114,913, a pesar de que se registró una caída entre los años (2019 y 2020).



Al existir dentro del sector de transporte de carga un alto número ofertantes, se podría presuponer que los costos de cambio de proveedores son mínimos para los clientes; por ende, el poder de negociación que tienen las empresas del sector transporte con los clientes es alta. En ese sentido, los clientes ejercen un importante poder a la hora de negociar el servicio, sobre todo en cuanto a los precios y calidad, pues ellos tienen libre elección de escoger a la empresa que les brinda un menor precio de mercado y una mejor calidad de servicio, con lo cual ello resultaría una amenaza imperante a la rentabilidad de la organización. No obstante, ello puede variar si el servicio que ofrece una empresa de transportes es diferente al de otros competidores, ya que de ese modo aumentaría el valor añadido del servicio prestado. Adicionalmente, el gran número de empresas ofertantes confirma la gran demanda existente en el mercado, lo cual corrobora que se trata de un sector en continuo crecimiento.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

Como bien es señalado por Martínez (2016): Dentro del sector transporte de carga los principales proveedores que ejercen un gran poder de negociación son las empresas que fabrican vehículos de transporte, los fabricantes de neumáticos, las agencias de seguros, los talleres de reparación y mantenimiento de vehículos, los proveedores de software tecnológicos y los ofertantes de combustible.

Para el caso de las empresas que ofrecen servicios de reparación, de seguros, ofertantes de neumáticos y software tecnológicos no tendrán un gran poder de negociación, ya que las empresas de transporte tienen una considerable amplitud de opciones de otros proveedores de los que puede obtener un mejor precio.

Caso contrario ocurre con aquellas empresas que ofrecen combustible, ya que el combustible representa uno de los costos más importantes para las empresas de transporte de carga. y es que según Cantalán (2020) Actualmente son 10 las empresas más importantes que ofrecen combustibles por lo que las fluctuaciones de los precios de combustibles varían con relación a ellas y poseen un alto poder de negociación como los fabricantes de vehículos mencionados previamente.

Según el informe de precios de combustibles realizado por Osinergmin en el mes de junio del 2020, se ven diversos cambios en los combustibles que se venden en el país.

Tabla 1: Variación de PR combustibles OSINERGMIN

Soles/ Galón	Osinermin		
	Vigente 14/6/21	Vigente 7/6/21	Variación %
Productos			
GLP-PRI	2.3	2.17	5.99%
GLP- PR PISCO	1.89	1.77	6.78%
GLP- PR CALLAO	2.07	1.95	6.15%
GLP- PR CALLAO	2.02	1.9	6.32%
Gasolina 97	9.26	8.94	3.58%
Gasolina 95	9.10	8.79	3.53%
Gasolina 90	8.62	8.33	3.48%
Gasolina 84	8.38	8.1	3.46%
Gasohol 97	9.38	9.07	3.42%
Gasohol 95	9.22	8.93	3.25%
Gasohol 90	8.78	8.50	3.29%
Gasohol 84	8.56	8.29	3.26%
Diesel B5(0-2500ppm)	9.42	9.13	3.18%
Diesel B5(2500-5000ppm)	8.47	8.19	3.42%
Residual 6	6.10	5.91	3.21%
Residual 500	6.06	5.88	3.06%
Alcohol carburante	10.63	10.49	1.33%
Biodiesel 8100	24.66	24.37	1.19%

Adaptado de Osinermin (2020).

Dichos cambios afectan considerablemente los gastos en los que incurren las empresas de transporte de carga, principalmente por el alto índice de consumo que utilizan los vehículos. En este sentido, los proveedores de combustibles siguen una tendencia de fijación de precios similares. Es decir, debido a que el precio del combustible es similar en las diversas empresas

proveedoras, los transportistas no pueden beneficiarse con relación a los costos en su negocio al cambiar de proveedor, por lo que se reafirma el alto poder de negociación que poseen los proveedores de combustibles para con las empresas del rubro. Para lo cual, se concluye que las organizaciones del sector poseen un alto nivel de negociación con proveedores, puesto que existen varios agentes que podrían cumplir con sus necesidades y abastecer los. En ese sentido, resulta importante aumentar la cartera de proveedores y establecer alianzas a largo plazo con estos.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

El transporte de carga por carretera en el Perú es, evidentemente, el más utilizado debido a su gran versatilidad al combinar positivamente factores de desempeño: rapidez, costo competitivo, flexibilidad de rutas, alta disponibilidad, buena cobertura geográfica y potencial de servicio puerta a puerta. (MINCETUR, 2015). De todo lo anteriormente expuesto, se concluye que el sector transporte de carga en el Perú, a pesar de sus falencias a nivel infraestructura (carreteras, etc.) resulta siendo la opción más viable y versátil para el transporte de diversos productos como líquidos, pallets, contenedores, combustibles, carga refrigerada, carga peligrosa, carga perecedera, carga a granel, carga sobredimensionada; motivo por el cual dicho rubro no presenta sustitutos esto también se debe a su gran alcance geográfico. Sin embargo, resulta imprescindible precisar que en la actualidad algunas empresas de países desarrollados se valen del uso de la tecnología para el reparto de productos pequeños y de menor peso, a través de drones.

Por otro lado, si bien es cierto se mencionó que el servicio de transporte de carga terrestre como tal no presenta sustitutos, lo que sí podría sustituirse son los vehículos con lo que se realizan los servicios y esto podría darse a través de un cambio de matriz de combustible fósil a vehículos eléctricos, tecnología que ya viene desarrollándose, lo cual representaría a futuro un punto crítico para el empresario de transporte cuando las regulaciones medioambientales sean más rigurosas. Finalmente, al concluir que el sector transporte de carga terrestre no presenta sustitutos, representa una oportunidad para todos aquellos que ya se encuentran inmersos en el sector como para nuevos entrantes en la medida que se asegura la importancia y continuidad de dicho rubro al establecerse como eslabón estratégico de la cadena de suministro.

2.4. Rivalidad entre empresas

Según Michael Porter (2011), la rivalidad entre competidores se da en una industria o sector donde las empresas buscan una posición dentro del mercado y para ello se valen de diversos métodos como la competencia por precios, diferenciación de productos, etc. Por otro lado, existe rivalidad cuando existen muchos competidores en el mercado que ofrecen un producto o servicio poco diferenciado. Con respecto al sector transporte de carga de mercancías es importante destacar la composición del sector.

Según el anuario estadístico del MTC (2020), evidencia que al año 2020 el sector transporte de carga se compone de 113,605 empresas a nivel nacional. No obstante, dado que nuestro sujeto de estudio realiza sus operaciones en Lima nos centraremos en dicho departamento. Con respecto al sector transporte de carga en Lima se demuestra que existen 59,856 empresas, la cual representa el 52.69% del total de empresas. Por ende, se infiere que este sector se encuentra atomizado, ya que poco más de la mitad de las empresas que componen el rubro transporte de carga se encuentran en la capital.

Por otro lado, el tema de costos resulta importante, ya que grandes empresas de transporte o subsidiarias, por ejemplo, Triton Transport; cuentan con respaldo financiero y con ello podrían asumir de mejor manera sus costos fijos o variables por concepto de economías de escala a diferencia del resto de MYPES del mismo rubro quienes tendrían que asumir precios más elevados para el desarrollo de sus operaciones.

En adición, la rivalidad entre competidores también pasa por un tema de diferenciación de bienes y/o servicios. En la medida que las empresas de este sector brindan un servicio homogéneo, la diferenciación parte del nivel de calidad de servicio o satisfacción que se le brinde al cliente, así como de las relaciones comerciales y la confianza que se tenga con ellos. Finalmente, se concluye que la rivalidad entre competidores en el sector transporte de carga es alta.

2.5. Amenaza de nuevos competidores

Con respecto al sector transporte, la amenaza de nuevos competidores es Alta, ya que no existen niveles regulatorios suficientemente rigurosos que puedan controlar al número de empresas que se van integrando al sector. Asimismo, si bien los requisitos para obtener autorización de transporte siguen un proceso simple, es la burocracia de organismos lo que incentiva a la informalidad. Cabe destacar que según información del INEI (2019): “La mayor parte de las unidades productivas no agropecuarias del sector informal, están en las actividades Comercio (1 millón 712 mil) y Transportes y comunicaciones (1 millón 127 mil)”. Lo cual nos da un alcance de las pérdidas económicas que enfrentan las empresas formales, ya que se ven obligadas a abaratar sus costos para prevalecer activos en el mercado.

Por otro lado, se necesita de un nivel de inversión considerable para comenzar sus actividades, puesto que los precios de los vehículos son altos, además, se requiere de un fondo en tecnología, ya que, como bien lo menciona Martínez:

Los competidores que deseen introducirse en el sector necesitarán adquirir los sistemas más innovadores de gestión y de optimización de rutas, lo que les supondrá realizar

importantes inversiones. Por lo tanto, estarán en desventaja con respecto a aquellos competidores que llevan muchos años establecidos en el sector (2016).

Finalmente, se concluye que, si bien no existen barreras de entrada relevantes, esta puede ser la oportunidad para que el sector mejore sus niveles de calidad de servicio aumentando su diferencial y cubriendo a cabalidad las necesidades de sus clientes.

Figura 4: Análisis de las fuerzas competitivas



3. Resumen del capítulo

El capítulo inicia con un análisis descriptivo del contexto que enfrenta el rubro de transporte de carga pesada en el que se identifican a todos aquellos factores del entorno general en aspectos como político- legal, económico, social, tecnológico y ecológico (PEST) para que, en función a estas, las empresas del sector puedan determinar cuáles son los elementos más significativos que influyen en el desarrollo del negocio y así clasificarlos como oportunidades y amenazas.

Por otro lado, de acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter propuesto se pudo concluir que, dentro del poder de negociación tanto con los proveedores como con clientes, el nivel de implicancia para el sector es alto, ello debido a que en el mercado existen un gran número de empresas que podrían cubrir la variedad de requerimientos. Asimismo con respecto a la negociación con clientes, este se constituye como un desafío, ya que al haber un gran número de oferentes, resulta más complejo entablar una relación duradera con el cliente, a menos que este perciba un nivel de servicio superior que al de la competencia. Por el lado de amenaza de productos sustitutos se precisa que es bajo, ya que no existe otro medio de movilización terrestre de bienes con esas características. Además, en referencia a la amenaza de nuevos ingresantes esta presenta un nivel alto, ya que debido a la poca regulación en cuanto a la formalidad hace que el

ingreso y control no sea riguroso lo cual se traduce en pérdidas económicas para las empresas formales. Finalmente, con respecto a la rivalidad entre empresas se destaca que solo la diferenciación de servicios y la atención al cliente serán los principales diferenciales en este sector.

Con todo lo expuesto se espera que este capítulo brinde un marco de reflexión estratégica que oriente a las organizaciones en el análisis y medición de los recursos frente a la competencia y que se les facilite la formulación de acciones claves que potencian sus oportunidades y hagan frente a las amenazas.



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se desarrollarán los principales conceptos metodológicos tales como: alcance, enfoque y técnicas de recolección. Asimismo, se describirán las herramientas a usar para el análisis de la información obtenida que guiarán la investigación y el desarrollo de la hipótesis y objetivos propuestos.

1. Alcance

Según Hernández, Fernández y Del Pilar (2010) el alcance se clasifica en cuatro tipos: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional y Causal/ explicativo. Por lo que la presente investigación es de índole exploratorio y descriptivo.

Es de alcance exploratorio, porque busca clarificar la comprensión de un problema. Asimismo, como lo señala Pasco y Ponce (2018) buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque podría considerarse relativamente nuevo. En ese sentido, si bien existen diversas investigaciones en torno a la identificación de factores que limitan el crecimiento en una organización, no se ha encontrado data de un plan estratégico específico para el sector de transporte de carga pesada que permita formular estrategias eficientes. A su vez, será de alcance tipo descriptivo, pues describirá fenómenos, situaciones, contextos y eventos; y se detallará cómo son y se manifiestan. (Hernández, 2010). Es decir, se buscará tener en claro el fenómeno del cual se recolectará información, para ello se empleará bases de datos, fuentes académicas e información primaria obtenida por la gerencia general del sujeto de estudio.

2. Diseño de la investigación

Como parte de la delimitación de los estudios a realizar, se utilizarán conceptos como el enfoque, estrategia general, horizonte temporal y confidencialidad.

2.1. Enfoque

Es importante delimitar dos tipos de enfoques de investigación: el enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación. Con relación al enfoque cuantitativo, este utiliza la recolección de datos numéricos y estadísticos para comprobar hipótesis y/o teorías. A partir de este enfoque, las fases de la investigación se desarrollan secuencialmente, prestando especial atención a la revisión de la literatura original, la formalización de hipótesis, el trabajo con muestras amplias, el uso de herramientas de medición, etc., la medición numérica y el análisis estadístico de la información. (Pasco & Ponce, 2018). Para el enfoque cualitativo, las hipótesis y/o teorías se prueban mediante la recopilación de datos sin el uso de medidas numéricas.

Este enfoque presenta, entonces, una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del

estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Pasco & Ponce, 2018).

Para cuestiones de la investigación se utilizará un enfoque cualitativo, pues se realizará un estudio mono-metódico, ya que la información recolectada será mediante entrevistas principalmente con los miembros de la organización.

2.2. Estrategia general de investigación

Se utilizará como metodología el estudio de caso, ya que como es mencionado por Pasco y Ponce (2018) en esta estrategia general, los investigadores profundizan en un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que contribuyan a comprender fenómenos más amplios. Es decir, cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites establecidos. En ese sentido, la presente investigación estudiará el caso de su sujeto de investigación: WCC&M, en el que a partir de la identificación de los factores que limitan su crecimiento se buscará encontrar nuevas evidencias o hallazgos de fenómenos que confirmen que la identificación de estos garantiza la eficiencia de modelos estratégicos.

2.2.1. Secuencia metodológica

Según Yin (2014), la investigación se desarrolla en tres etapas las cuales para la presente investigación serán divididas de la siguiente manera:

Etapa exploratoria: En dicha etapa se realizará el análisis de la organización de manera externa, utilizando el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter que permitan tener una visión más amplia de cómo se encuentra el sector de transporte de carga, asimismo de acuerdo a la matriz de consistencia (Anexo A) En el que se encuentran sintetizadas las preguntas y objetivos específicos que serán requeridos para el desarrollo de la investigación se ejecutará una relación de preguntas que serán aplicadas mediante una aproximación del análisis Malcolm Baldrige , para la recolección de información profunda. Posteriormente, se optará por la aplicación de una entrevista formal donde el encuestador utilizará una guía de entrevista que enlista diversas preguntas y temas relacionados al sector, el encuestador seguirá la ruta consignada, sin embargo, puede desviar su trayectoria cuando sienta que sea apropiado, ello dependiendo de las respuestas recibidas durante la conversación con los miembros de la empresa (Quispe & Sánchez, 2011, 35). Entre una y otra consulta tendrán la ocasión de reflexionar tanto acerca de sus propias opiniones como de las emitidas por el resto -colaboradores, administrativos y operativos- (Reguant & Torrado, 2016).

Con la información obtenida, se podrá tener una visión amplia de los factores más

relevantes que afectan el crecimiento de WCC&M, lo cual enriquecerá aún más la investigación. Luego de culminado este segundo proceso y, teniendo claro los factores que limitan su crecimiento, se procederá a realizar un plan estratégico de corto plazo, el cual es definido como un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar sus resultados, donde se aprehende, adapta e implementa métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones (Cárdenas, 2006), de esta manera se buscará brindar una estrategia que le permita a la empresa establecer objetivos en el corto plazo para lograr crecimientos paulatinos a futuro.

Etapa de trabajo de campo: En dicha etapa se realizará un diagnóstico utilizando la información del análisis interno y externo, realizado previamente, para entrelazarse con la teoría establecida por Blázquez, Dorta y Verona y poder identificar los factores limitantes del crecimiento para la empresa estudiada. Por último, se aplicará la metodología OKR la cual permitirá definir las estrategias y los objetivos para la elaboración de un plan estratégico.

2.3. Horizonte temporal

El horizonte temporal en una investigación puede ser de dos tipos; transversal, los estudios que analizan información en un solo periodo de tiempo y longitudinal, los estudios que analizan información de diferentes periodos de tiempo siguiendo una determinada secuencia (Pasco & Ponce, 2018). En ese sentido, la presente investigación utiliza un espacio de tiempo transversal, pues únicamente proporciona información de la organización en el momento que fueron realizados (presente).

2.4. Confidencialidad

Para poder ser partícipes de la investigación, los gerentes y jefes del sujeto de estudio: WCC&M, firmaron un consentimiento informado, en el que permitieron el levante de información sólo para fines de académicos.

3. Técnicas de recolección

Para una correcta recolección de información se hizo uso de las distintas herramientas tales como: Revisión de la literatura y encuestas al gerente general y a los jefes de las distintas áreas, los cuales se realizarán de forma estructurada y no estructurada.

3.1. Revisión de la literatura

Dentro de la investigación a realizar es necesaria la búsqueda constante de información; sin embargo, dicha búsqueda debe ser clasificada en primarias, secundarias y terciarias.

Para esta investigación se recolectó información utilizando principalmente fuentes primarias y secundarias; la primera mediante artículos de investigaciones académicas, tesis,

presentaciones en congresos, entrevistas, encuestas para observadores; y la segunda a través de documentos como artículos que trabajan información a partir de bases de datos preexistentes, artículos sobre el estado de la cuestión de un determinado tema y libros donde se mencionan diversas investigaciones empíricas. Asimismo, se ha obtenido información de actores relevantes mediante entrevistas preliminares para conocer a la organización que se pretende estudiar.

3.2. Entrevistas al dueño y gerentes de la empresa

La recolección de información de la empresa se realizó a través de la entrevista. El primer entrevistado fue el dueño de la empresa, Carlos Manayay Céspedes. La entrevista estuvo dividida en tres partes: aspectos generales de la empresa tales como origen, conocimiento del sector en el que se ubica, perspectivas, la segunda parte asociada a aspectos internos de la empresa y finalmente aspectos externos de la empresa como el contexto actual, marco regulatorio en el que desarrolla sus actividades, así como la identificación de posibles factores endógenos y exógenos que puedan afectar de manera negativa o positiva a la empresa. Del mismo modo, se procederá con la misma dinámica con el resto de participantes: jefe del área RR. HH, jefe del área Contable y jefe del área de Operaciones.

4. Técnicas de análisis

Con la finalidad de analizar la información, se determinó como modelo base los factores de crecimiento de Blázquez, Dorta y Verona (2016) pues identificaba en su propuesta características y elementos limitantes que enfrenta una empresa familiar.

Para realizar el análisis de la información obtenida, se tuvo en cuenta la matriz de consistencia realizada para identificar las variables que son relevantes, así como instrumentos de recolección de datos. A posteriori, se realizaron entrevistas con los directivos de la organización para conocer y recabar información relevante para la investigación y así tener una visión más interna de cómo está estructurada y desarrollada la empresa. agregar lo de la triangulación

Asimismo, gracias al análisis de la información cualitativa realizada, junto con la búsqueda de literatura primaria y secundaria se podrá validar si las conclusiones de la investigación están acertadas.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SUJETO DE ESTUDIO

1. Aspectos Generales de la Empresa

1.1. Razón social de la empresa

La empresa tiene como razón social: WCC&M Soluciones inmediatas SAC con RUC 20509515370.

Figura 5: Logo de la empresa



Fuente: WCC&M (2021)

1.2. Reseña histórica de la empresa

WCC&M es una empresa con más de 30 años de experiencia en el sector logístico. La firma inició sus operaciones como un negocio familiar en el rubro de transporte terrestre de mercancías por carretera a nivel local, cuya matriz radica en la provincia constitucional del Callao. Su gerente general Carlos Manayay, comenzó sus operaciones formalmente en el 2005, primero ofreciendo servicios de carga general en Lima. Con los años fue adquiriendo una posición en el mercado nacional y poco a poco fue ampliando su portafolio de servicios, gestionando los permisos respectivos para realizar servicios de transporte de material peligroso, bienes fiscalizados y explosivos. Actualmente, esta empresa presenta una facturación de más de 500,000.00 soles mensuales y entre los 6,000,000.00 millones de soles anuales, asimismo, esta organización tributariamente se ampara bajo el régimen de la REMYPE de la pequeña y mediana empresa.

Visión

Consolidarnos como la empresa líder en el mercado de transporte de carga terrestre, brindando un mejor servicio cada día, estableciendo alianzas estratégicas, comprometiéndonos con las necesidades del cliente que nos permita un reconocido prestigio a nivel nacional (WCC&M, 2021).

Misión

Nuestro enfoque principal es ofrecer soluciones inmediatas a nuestros clientes, de manera eficiente, responsable y manteniendo el compromiso de brindar un excelente servicio en el mercado de transporte terrestre de carga. Igualmente, buscamos alcanzar un nivel de calidad que agregue valor y contribuya con el desarrollo de nuestros clientes, nuestra empresa y nuestros colaboradores (WCC&M, 2021).

1.3. Servicios ofrecidos de la empresa

La empresa ofrece servicios adaptados a cada requerimiento del cliente, esforzándose en brindar la calidad de servicio. Estos servicios son los siguientes:

- Transporte de carga general,
- Transporte de material peligroso,
- Transporte de bienes fiscalizados y explosivos

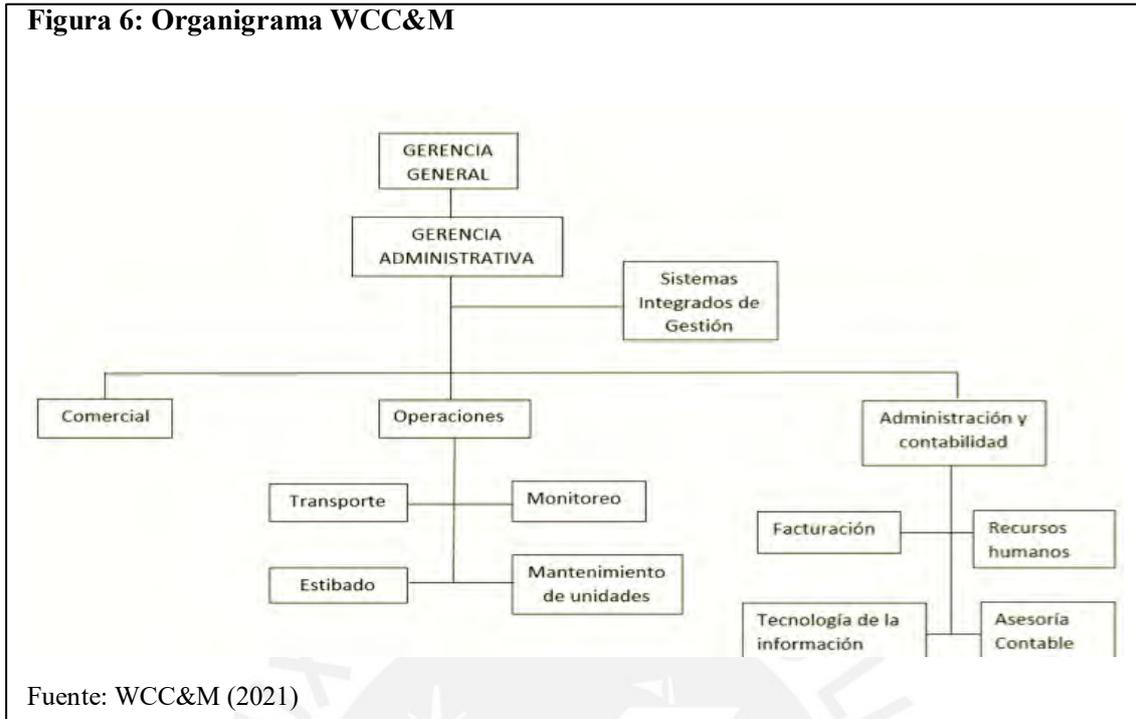
1.4. Infraestructura de la empresa

La empresa cuenta con una flota operativa propia compuesta por 36 tractos de la marca International, 43 plataformas y 8 camiones/furgones de distintos tonelajes. En adición, cuenta con 2 inmuebles propios y uno alquilado: en el primero se ejecutan las operaciones administrativas y se encuentra ubicado la Av. Córpac cruce con Av. Elmer Faucett; el segundo, ubicado en la Av. Gambetta, funge de cochera donde guardan parte de sus vehículos; y el tercer espacio ubicado en la Av. Canta Callao, donde pernoctan el resto de sus unidades.

1.5. Estructura organizacional

La gerencia general está conformada por los dueños de la empresa: Carlos Manayay y Melva Placido, seguido de la gerencia de Operaciones a cargo de Miguel Manayay; la Gerencia de Recursos Humanos a cargo de Antonio Isa; la Gerencia de Contabilidad a cargo de Carlos Malca, SSOMA (seguridad y salud ocupacional y medio ambiente) a cargo de Maribel Esteban y el área técnica u operacional donde se encuentran los conductores y auxiliares de carga (36 conductores, 8 auxiliares de carga (estibadores), monitoreo, mantenimiento de unidades. Asimismo, dentro de esta área se encuentran los encargados de mantenimiento de flota, almacén y seguridad. WCC&M está estructurado a manera de tener una Gestión holística de los servicios que brinda, estas actividades las realiza a través de un grupo de profesionales y técnicos con experiencia en el rubro quienes se encuentran en las gerencias anteriormente mencionadas.

Figura 6: Organigrama WCC&M



Fuente: WCC&M (2021)

1.6. Recursos humanos

En la actualidad WCC&M presenta una carga laboral de 66 trabajadores, desagregados en 15 puestos administrativos y 51 puestos de Operaciones, Logística y Mantenimiento.

1.7. Actividad económica

La actividad económica de WCC&M es el transporte de carga general, material peligroso, bienes fiscalizados y explosivos. Sin embargo, adicionalmente mantiene inversiones disponibles para la venta de inmuebles en Cercado de Lima y Callao.

1.8. Capital social y patrimonio

El capital social de WCC&M al 31 de diciembre del 2020 es de S/. 786,000.00 de nuevos soles. El patrimonio neto actual es de S/. 1,974,533.00 de nuevos soles.

1.9. Activos fijos

Al 31 de diciembre del 2020, los activos fijos de la empresa son de S/. 3,794,100.00 de nuevos soles.

2. Análisis de encuestas realizadas sobre el comportamiento de la empresa WCC&M

Dentro de este apartado se desarrollarán las preguntas realizadas a los jefes de las diferentes áreas de la organización. Dichas preguntas se realizaron y tuvieron como referencia los 7 criterios del modelo de Malcom Baldrige (ANEXO B), los cuales son: liderazgo, planificación estratégica, orientación al cliente y al mercado, orientación a los recursos humanos, gestión de procesos, gestión de los recursos y resultados del negocio. Según la Asociación Española para la

Calidad (AEC) (s.f.) dicha herramienta es un modelo utilizado para hacer referencia a una evaluación de calidad hacia las organizaciones en el cual se consideran siete puntos claves que permiten evaluar el sistema de calidad. Por ello, se elaboró una pequeña encuesta considerando el tamaño del sujeto de estudio. Dicha encuesta tuvo como finalidad conocer ciertos factores de la gestión interna de la organización lo que permitió tener una visión más amplia y concisa del rumbo y desarrollo de esta dentro del sector transporte de carga.

2.1. Criterio Liderazgo

En referencia a los hallazgos obtenidos en el componente liderazgo en el que se desarrollaron temas relacionados al tipo de dirección tanto a nivel gerencial como ejecutivo y el marco normativo con el que estos guían la organización hacia el logro de resultados y la mayor satisfacción de las partes interesadas. Se obtuvo que WCC&M fue eficaz cuando fijó su misión, visión y valores, ya que tanto los gerentes como los jefes mencionaron el mismo propósito hacia la excelencia en calidad y posicionamiento de marca, mediante la satisfacción del cliente y su lealtad en términos de recompra y recomendación. Por otro lado, dentro de su sistema de liderazgo también se desprendieron los esfuerzos por la organización para fomentar el aprendizaje permanente de todos los miembros pertenecientes al área operativa, ya que señalaron las capacitaciones constantes que se le brindaban a los conductores con la finalidad de que estos estén preparados de presentarse alguna contingencia que los ponga en riesgo. Asimismo, con respecto a las recompensas por el buen desempeño, estas son tanto económicas como no económicas y son en base a indicadores ya sean por número de accidentes, papeletas y choques.

En cuanto a los planes de sucesión, debido a que WCC&M es una empresa que sigue bajo el yugo familiar, el área ejecutiva afirmó que este era implícito, pues señalaba que el que tendría que asumir ese rol sería el hijo mayor del gerente: Miguel Manayay (jefe de operaciones) y que, por ende, tenían claro que se seguirá manteniendo la misma forma de trabajar. Por el lado de la comunicación entre las distintas áreas, estas han sido establecidas eficientemente teniendo como nexo a la subárea de SSOMA (seguridad y salud ocupacional y medio ambiente), la cual se constituye como un medio eficiente para asegurar la adhesión y el alineamiento de todo el personal con los principios establecidos y acordados a nivel gestión en la empresa. Es decir, se encarga de brindarles el acceso a información de la situación de la empresa tanto en términos organizacionales, económicos como operativos. Finalmente, cabe señalar que todas las áreas entrevistadas afirmaron tener completa libertad en la toma de decisiones, lo cual no solo trae consigo un mayor compromiso, sino que también los motiva a buscar las herramientas para crecer juntos y velar por el cumplimiento de brindar un servicio de calidad, con un mismo discurso hacia la excelencia.

2.2. Criterio Planeamiento estratégico

Con respecto al criterio de planeamiento, se obtuvo que WCC&M no posee ninguna metodología o práctica que desarrolle estrategias y planes de acción. No obstante, sí sostiene un pensamiento estratégico, ya que tiene identificadas las variables que influyen significativamente en las operaciones del negocio, así como también destacan su ubicación estratégica cerca al puerto y principales almacenes para atraer a potenciales clientes. Sin embargo, al carecer de una dirección bajo la cual actúen cada una de sus áreas, no se optimizan eficientemente estos procesos, ni tampoco se proporciona una base de control de acciones que contribuyan al incremento de la competitividad y productividad.

Si bien a partir de lo último mencionado, WCC&M no tiene sistematizada sus estrategias. Con la experiencia han desarrollado un sistema de gestión básico mediante tareas y acciones que aseguran la solución inmediata ante contingencias. Por otro lado, para optimizar su posición competitiva, la organización opta por formular objetivos anuales que estén relacionados a la implementación de elementos diferenciadores tales como la adopción de sistemas de planeamiento de recursos empresariales (ERP) propios y sistemas de geolocalización constantes. Estos objetivos generalmente son creados a inicios de año, para realizarse en un periodo de doce meses; no obstante, no se efectúan reuniones de seguimiento en el logro de estos. En referencia al área administrativa y contabilidad, esta tiene como enfoque principal poseer la capacidad de efectivo necesaria para cubrir cualquier eventualidad que se presente día a día.

Por otro lado, debido a la ausencia de indicadores en áreas claves como administrativas y comerciales, no se tiene un horizonte claro de las mejoras que tendrían que implementar para el desarrollo continuo e innovación de sus principales procesos.

2.3. Criterio Enfoque de mercados y clientes

En primer lugar, entre los principales hallazgos que conciernen a este aspecto se obtuvo que tanto el personal administrativo de WCC&M como el Gerente General, no tienen un conocimiento profundo del sector en el que se encuentran, es decir desconocen quienes son sus competidores, y por ende ignoran lo que sus competidores hacen bien con lo que se descarta la posibilidad de realizar un benchmarking con el objetivo de mejorar procesos y ser más eficientes y competitivos.

Con respecto a la relación con sus proveedores y clientes, se mantiene un vínculo netamente transaccional, donde se prioriza la minimización de costos, por lo cual les resulta indiferente un proveedor u otro siempre y cuando éste suponga un menor precio. En referencia a la relación con sus clientes, los esfuerzos están orientados a un servicio de calidad. Para ello,

WCC&M tiene como canales de contacto el número telefónico del Gerente de Operaciones, e-mail, WhatsApp, y demás encargados.

De la entrevista, se evidencia que el área comercial en WCC&M resulta siendo una de las áreas menos desarrolladas, ya que cuentan con una cartera conformada por varios clientes quienes llegan a WCC&M en base a recomendaciones de otros clientes por el buen servicio que ofrecen (es de esta forma como ha ido creciendo organizacionalmente). Resulta contradictorio que este tipo de empresas tenga un área comercial poco desarrollada, cuando esta área y en este rubro resulta de vital importancia, ya que la captación de generadores de carga es esencial en este tipo de negocios. Por lo dicho anteriormente, es vital mencionar que si bien el área comercial es incipiente; la organización cuenta con una amplia cartera de clientes y el hecho de captar más clientes supondría que la demanda sobrepase la capacidad de servicios que pueden realizar.

Finalmente, WCC&M detalla que clasifica a sus clientes en tipo A, B, C, D bajo el criterio de clientes que piden una mayor cantidad de vehículos y el cumplimiento de los pagos por los servicios realizados. Sin embargo, la empresa menciona que uno de sus clientes tipo A les quedó debiendo una importante suma de dinero, monto que no ha podido ser recuperado, ya que la empresa deudora se declaró insolvente. Se concluye que no hay una gestión comercial con respecto a la cantidad de servicios que se ofrecen a un determinado tipo de cliente, por otro lado, tampoco se proveyó la formalización comercial a través de un contrato notariado con el cual mitigar este tipo de riesgos.

2.4. Criterio: Gestión de procesos

Dentro de los principales hallazgos que se pudieron identificar fue que la empresa no tiene tantos proveedores, ya que ellos buscan realizar sus propias operaciones y no depender de otros. El único proveedor directo con el que cuentan es la empresa Aguki la cual los abastece de combustible; del mismo modo si en caso necesitarán la presencia de algún otro proveedor toman la decisión en relación con el precio que este les ofrece. Para el caso del mantenimiento de sus unidades de transporte poseen técnicos que se encargan de las revisiones y mantenimiento de las unidades para evitar inconvenientes en cuanto a la operatividad del camión; motivo por el cual no requieren de un proveedor externo.

Adicionalmente, el proceso que tiene el área operativa le ha permitido cubrir no solo las necesidades del cliente sino también atender cualquier imprevisto que surja; sin embargo, los procesos no se encuentran delimitados de manera física, sino que son brindados de manera oral y gracias a la práctica que realizan constantemente los trabajadores del área. Asimismo, no se realizan servicios de post venta donde pueda conocerse la satisfacción de sus clientes con relación al servicio que brinda WCC&M.

Para WCC&M todos los procesos que realizan son claves, ya que al ser una empresa prestadora de servicios necesitan cumplir con todos los requerimientos que sus clientes demandan, ello se ve reflejado en cuanto a la calidad de servicio que intentan brindar. Como soporte para que se brinde el mejor servicio, el área se apoya en SSOMA para cumplir con las necesidades que se presenten, sobre todo con los operarios y choferes evitando percances que surjan con ellos, debido a que son la imagen de la empresa ante sus clientes.

Dentro del área la retroalimentación es uno de los factores que les permiten no solo superar errores que puedan surgir, sino que les permite actuar de manera más ágil ante posibles nuevos percances; sin embargo, ello no se encuentra sistematizado por indicadores que permitan monitorear la regularidad de las incidencias que les impide generar un *feedback* interno a manera de análisis para generar cambios positivos.

2.5. Criterio: Gestión de personas

Continuando con la orientación de los recursos humanos se identificaron diferentes aspectos relacionados a esta área. En primer lugar, el área de recursos humanos al encontrarse apoyada por la sub área SSOMA (seguridad y salud ocupacional y medio ambiente) brinda el apoyo necesario en cuanto a implementos de seguridad, si todos tienen en regla sus documentos (licencia de conducir, carnet de sanidad y seguridad), por lo tanto, se podría aseverar que WCC&M se preocupa, desde el marco normativo, por el bienestar de sus colaboradores.

Adicionalmente, el área de recursos humanos es actualmente la única área que realiza encuestas trimestrales para evaluar a sus colaboradores en toda la empresa (personal administrativo, conductores y operarios). Dichas encuestas se tienen documentadas, ya que les permite identificar el nivel actual de competencias y de desempeño de cada trabajador; así como también, permiten evaluar el nivel de satisfacción de estos hacia la misma organización.

Asimismo, es importante mencionar que el tipo de contratación de la organización difiere de las demás compañías para el caso de los conductores, ya que luego de publicación y la preselección de los posibles candidatos se llevan a cabo, exámenes de manejo de manera presencial donde pasan un examen con un evaluador con la finalidad de verificar si efectivamente se encuentran aptos para el puesto y no se dejan llevar solo por los documentos como licencia de conducir y record de papeletas. Sin embargo, a pesar de ello han existido ciertas infracciones por parte del personal, específicamente de los conductores, lo cual ha originado que la empresa tenga identificados a aquellos conductores que tienen o han tenido infracciones, ya que ello muchas veces los imposibilita de realizar servicios a ciertos clientes donde muchas veces producto de estas infracciones han sido vetados de realizar servicios a empresas en específico por periodos que van desde uno o dos meses hasta incluso no efectuar servicios a ciertas empresas. A pesar de

ello, la organización no es indiferente ante ello, ya que cuando suceden situaciones de dicha índole, el personal recibe capacitaciones para poder ser reinsertados en sus labores para aquellas empresas donde fueron vetados y dependiendo de la gravedad de la situación muchos de ellos han subsanado sus errores, por lo que actualmente la empresa solo cuenta con un personal que ha sido vetado indefinidamente. Adicional a ello WCC&M aplica sanciones para con su personal en caso ocurran estos tipos de incidentes; dichas sanciones van desde la suspensión perfecta de labores (se les suspende una cantidad específica de días sin remuneración alguna), memorándums, reducción del número de viajes que realizan, así como también la reducción de los beneficios económicos brindados por la empresa en proporción a la falta generada (10%, 20%, 30%, etc.).

En relación con el último punto mencionado de los beneficios económicos, la empresa menciona que según ley estos beneficios son relativamente bajos, motivo por el cual se les brinda la totalidad del servicio como forma de incentivo, ya que ello fue motivo de salida de personal años anteriores. Gracias a este incentivo ha permitido retener al personal y proporcionarles crecimiento laboral, así como diversos beneficios adicionales por el logro de objetivos. Es importante mencionar que dichos incentivos salariales son brindados a los choferes, mas no al personal administrativo lo cual genera ciertos requerimientos para que ello se realice a todos los miembros de la organización. En base a todo lo ofrecido por parte de la empresa WCC&M toma muy en cuenta el compromiso que tiene para con sus trabajadores por lo que todo el personal muestra un compromiso mutuo, permitiendo que estén enfocado con sus labores y se muestre dicho compromiso para con sus clientes, ya que son la imagen de la compañía. Adicionalmente al beneficio económico, la empresa está comprometida con el pago puntual de salarios, implementación de equipos de seguridad, brinda capacitaciones para todo su personal; si bien debido a la pandemia las capacitaciones presenciales se han visto limitadas, aquellas que pueden ser virtuales se han venido realizando para el personal administrativo.

2.6. Criterio: Gestión de los recursos

Con relación a la gestión de los recursos el área contable se lleva un control mensual que permite identificar la salida e ingresos de dinero con la finalidad de evitar que sus ingresos sean inferiores a los egresos de la empresa. Del mismo modo, se prioriza en gran medida el cumplimiento de los pagos a sus proveedores, sus colaboradores y sus deudas financieras con la finalidad de evitar una morosidad, pero sobre todo para tener un adecuado nivel crediticio y así evitar que sus cuentas por pagar superen el 10%; sin embargo no se realizan informes detallados de la situación financiera en documentos gerenciales, ya que estos son brindados de manera verbal ante el requerimiento del gerente general o en su defecto, son realizados solo cuando este lo solicita.

Otro punto considerado por dicha área es el actual riesgo crediticio que maneja, ya que este es evaluado básicamente en relación con sus cuentas por pagar y el nivel de deuda que tenga ya sea a nivel crediticio como con sus proveedores y trabajadores para lo cual se priorizan dichos gastos y limitar así el crecimiento de la deuda.

Del mismo modo, debido a su bajo nivel de endeudamiento cuenta con un capital considerable que le permite asumir cualquier requerimiento o imprevisto que se genere en el día a día.

2.7. Criterio: Resultados

El criterio de resultados demuestra los logros en la gestión de la empresa según las entrevistas realizadas y los datos recopilados con lo cual se obtiene lo siguiente:

Criterio liderazgo

- No realizan encuestas que midan el conocimiento de la misión y visión.
- Se fomenta el aprendizaje mediante capacitaciones semestrales.
- Carecen de un plan de sucesión.
- El área de SSOMA facilita la comunicación y asegura el bienestar del activo principal: choferes.

Criterio planeamiento estratégico

- La empresa no tiene una estructura preestablecida de planeamiento estratégico a corto y largo plazo.
- Tienen identificados sus procesos operativos claves
- No tienen indicadores de resultados en las áreas de administración, contabilidad y comercial.
- Destacan como diferencial su ubicación geográfica.
- Cuentan con un ERP propio y sistemas de geolocalización constante

Criterio enfoque de mercado y clientes

- No hay conocimiento del mercado entendido como conocimiento sobre el sector y su competencia.
- No cuentan con proveedores fijos
- Incipiente desarrollo del área comercial

- Concentración de ventas en unos pocos clientes
- Inexistencia de contratos (formales y/o legales) que aseguren la cobranza por los servicios brindados // exposición a posibles cuentas incobrables

Criterio gestión de Procesos:

- Poseen escasos proveedores que sean considerados como socios estratégicos
- No tercerizan
- Adecuada delimitación de sus procesos operativos
- Apoyo por parte de SSOMA en sus procesos operativos
- Ausencia de indicadores que evalúen los procesos

Criterio gestión de las Personas:

- Apoyo por parte de SOMA en sus procesos
- Se le brinda al personal operativo todos los implementos de seguridad
- Evalúan al personal trimestralmente mediante encuestas.
- Proceso rígido de contratación de personal (choferes y operarios)
- Capacitaciones constantes al personal operativo, choferes y administrativos
- Aplicación de sanciones para el personal de la organización envuelto en incidentes que perjudican a la empresa
- Incentivos salariales a los choferes

Criterio gestión de los Recursos:

- Se prioriza el pago de deudas y gastos administrativos
- No se efectúan informes financieros a excepción de cuando lo solicite la gerencia
- Poseen un bajo nivel de endeudamiento
- Cuentan con capital suficiente para cubrir contingencias

3. Análisis de encuestas

En este apartado, se explicarán los resultados obtenidos a través de la encuesta de Autodiagnóstico (Anexo C), realizada con ayuda del profesor Oswaldo García, la cual tuvo como finalidad la identificación de fortalezas y debilidades que podrían encontrarse en la gestión de la empresa y a la vez permitió su comparación con otras empresas del mercado.

Las encuestas fueron dirigidas a los gerentes de línea que en ese momento encontraba laborando: Maribel Esteban (Jefa de SSOMA), Carlos Malca (Gerente del área Administrativa) y Antonio Liza (Gerente de RRHH); y Carlos Manayay (Gerente General/propietario de la empresa). Es preciso señalar que este cuestionario evaluó cinco dimensiones claves de la herramienta Malcolm Baldrige: Estrategia, clientes, liderazgo, colaboradores y gestión de resultados. Del mismo modo, para efectos del análisis, cabe destacar que, si bien los resultados de la encuesta manifestaron a través de distintos gráficos una comparación entre otras empresas y WCC&M, se hará un enfoque, específicamente, en la variación de las respuestas obtenidas en cada criterio por parte de los gerentes encuestados y el gerente general.

3.1. Estrategia

Teniendo en cuenta los atributos relacionados a la definición de objetivos y planes, se evidenció que la organización presenta dificultades en la elaboración y diseño de planes estratégicos, es decir que, si bien la organización entiende la relevancia de formular objetivos y tener planes de acción que estén alineados al cumplimiento de su misión y visión, estos no están delimitados claramente, y su realización no se ajusta a un periodo específico (corto plazo/ largo plazo). Asimismo, por el lado de seguimiento de objetivos y planes trazados, se manifiestan incongruencias en cuanto a la frecuencia en la que se realiza una revisión por parte de los gerentes de línea y el gerente general. Con lo cual se podría presuponer que la organización carece de una dirección adecuada que le permita reajustar y/o modificar los planes que no estén funcionando eficientemente.

3.2. Clientes

En cuanto a los atributos relacionados a la orientación hacia el cliente: canales, segmentación, calidad y relacionamiento, se evidenció que tanto el gerente general como los gerentes de línea tienen el mismo nivel de conocimiento de sus productos, es decir ambos destacan la importancia de alcanzar altos estándares de calidad con sus servicios, ya que ello les permite fidelizar a sus clientes. No obstante, de acuerdo con los resultados generales obtenidos, ambos arrojan que la mayor deficiencia se encuentra en el establecimiento de canales de comunicación con el cliente, puesto que se expone que carecen de canales diversificados que permitan construir una relación más cercana con los consumidores actuales y potenciales. Asimismo, cabe señalar que no enfocan sus estrategias en el conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes, por lo tanto, se requerirá que la organización, ejecute una mejor segmentación de sus clientes, seguido de un *buyer* persona que identifique puntos de contacto claves y con ello dirija sus esfuerzos en ofrecer soluciones adecuadas que contribuyan en la mejora de la experiencia del cliente y su relación con la marca.

3.3. Liderazgo

En relación con las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores y el Gerente General en la cual se daba a notar ciertos problemas es en torno a temas de comunicación, ya que como se puede observar en el gráfico de Carlos Manayay (Gerente General), este no comunica de manera unificada a todos los miembros de la compañía los temas relacionados a la visión, misión y objetivos e incluso ciertos cambios que son aplicados en la organización. Podría considerarse, incluso, que son los colaboradores los que se encargan de realizarlo, ya que es posible que el gerente deduzca que dicha función debe llevarse a cabo por los jefes de las distintas áreas, por ello se observa una tendencia mucho mayor al promedio y a la del Gerente General.

3.4. Colaboradores

Siguiendo el mismo proceso de análisis realizado en el apartado de liderazgo, se pudo observar que en los gráficos mostrados los estándares se encuentran por encima del promedio y ello debido a que los trabajadores de la empresa han sido seleccionados en base al perfil del puesto que la empresa necesita (personal administrativo, choferes y operarios); sin embargo, algunos de ellos carecen de estudios superiores para el caso de operarios y choferes. Del mismo modo, el ambiente laboral es una de las principales causales por el cual el personal de la empresa se encuentra a gusto trabajando, no solo por el buen clima laboral, sino por el reconocimiento que reciben los trabajadores con relación al servicio que brindan y por la dedicación que muestran para con la empresa.

3.5. Resultados y organización

En referencia a las respuestas proporcionadas de cada uno de los grupos encuestados y los hallazgos más relevantes se fundamentan al momento de preguntar sobre cómo miden los procesos y/o actividades. La respuesta obtenida por los Gerentes de línea fue que solo los miden, mientras que la Gerencia respondió que mide, evalúa y hace cambios, de ello se infiere que como Gerentes de línea evaluar y proponer cambios ante una desviación en las actividades operacionales y administrativas no forma parte de su labor, ya sea por desconocimiento o porque en cierta medida no todas las áreas tienen indicadores, mientras que sí forma parte de la labor de la Gerencia darle un uso más completo a la data obtenida y aquí se presenta incongruencia sobre que data controla, cómo mide y cómo hace cambios la Gerencia General si algunas áreas de la organización no cuentan con indicadores, lo cual dificulta la toma de decisiones. En adición, con respecto a la pregunta sobre cómo consideraban que ha sido sus resultados comerciales, la Gerencia de línea acota que ha sido igual que el año pasado, mientras que la Gerencia General percibe que ha sido mejor que el año pasado; de todo ello se infiere que hay una semejanza en la percepción sobre sus resultados comerciales, ya sea porque el Gerente General no cuenta con

reportes y base su juicio entorno a su creencia o porque el área encargada no está haciendo uso de métricas.

Conclusiones

Del presente autodiagnóstico elaborado por la encuesta se pudo concluir que WCC&M se ubica como una empresa aspirante, es decir que aún no alcanza un grado de madurez como para ser considerada un modelo a seguir; sin embargo, es importante destacar que en algunos aspectos los resultados evidenciaron una preocupación por parte de la organización, en la búsqueda de mejoras en sus procesos organizacionales y operativos. Del mismo modo, así como se identificaron resultados positivos, también se detectaron ciertas falencias arraigadas a aspectos estratégicos y de clientes, con lo cual se refuerza el objetivo de nuestra investigación, la cual busca brindar un plan estratégico mediante la trazabilidad y la medición de indicadores que permitan lograr los objetivos específicos propuestos.

4. Análisis PESTEL

Como parte de la exploración del macro entorno, se llevó a cabo el análisis PESTEL, para así identificar aquellos factores del ámbito general que afectan a la organización e influyen en la delimitación de los objetivos para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Tabla 2: Análisis PESTEL

Variables Político-legal	Variable Económicas	Variabes Sociales	Variabes Tecnológicas	Variabes ecológicas
-Medidas del BCRP para evitar el rompimiento de la cadena de pagos.	-Decrecimiento del valor agregado bruto (-26,8%).	-El sector transporte expone a la población al riesgo de contraer infecciones respiratorias, cáncer de pulmón, etc.	-GPS como principal herramienta tecnológica y estratégica	-Altos niveles de contaminación en cada sector de Lima (Centro, Sur, Norte y Este).
-Reducción de costos de financiamiento: Programa Reactiva Perú	-Incremento del valor de bienes importados	-La infraestructura de transportes no ha presentado un avance significativo en los últimos años	-Uso de <i>Blockchain</i>	-Acuerdo de Kioto: reducción las emisiones de seis gases provocadores del calentamiento global.

Tabla 3: Análisis PESTEL (continuación)

VARIABLES POLÍTICO-LEGAL	VARIABLES ECONÓMICAS	VARIABLES SOCIALES	VARIABLES TECNOLÓGICAS	VARIABLES ECOLÓGICAS
-Inestabilidad e incertidumbre política por cambio de gobierno	-Alza de tipo de cambio, depreciación del valor de sol - 4,7%	-Niveles de inseguridad (Robos y/o asaltos a las unidades en carretera)	-Aplicación de <i>Bauen</i>	-El 90.2% de distritos excede el nivel de decibeles permitido-contaminación sonora
-Ley anti soborno N° 29370	-Incremento 64,2% en el precio de combustible	-Altos niveles de tráfico en Lima.		-Participación en el proyecto Alianza de Acción para una Economía Verde,
-Decreto Supremo N° 058-20303-MTC- Especificaciones para el tipo de vehículo y el tonelaje		-Regulación sobre la importación de vehículos con tecnología no menor a euro IV		-Reducción de la contaminación de gases por efecto invernadero en un 30%-40% para el 2050
				-Prohibición del uso de Diésel B5.

5. Análisis PORTER

Como parte de la exploración externa, se llevó a cabo el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, para así identificar aquellos factores que afectan a la organización e influyen en la delimitación de los objetivos para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Tabla 4: Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores	Amenaza de nuevos competidores	Amenaza de productos sustitutos	Rivalidad entre competidores
- Alta demanda en el sector.	-Gran cantidad de proveedores de reparación, seguros, software, etc.	-Alta inversión para acceder al mercado	-El rubro no presenta sustitutos para el servicio de transporte de carga.	-Gran número de ofertantes en el sector.
-Los clientes tienen el poder de negociar precios	-Los gastos en proveedores de combustibles son uno de los más considerables	-Carencia de niveles regulatorios para el ingreso de nuevos competidores	-Posibilidad futura de cambios en la matriz energética: de combustible fósil a energía eléctrica.	
-Es importante ofrecer un servicio diferenciado	-Existe una volatilidad en el precio del combustible			
	-Alto poder de negociación de los proveedores de combustible			
	-Importancia de generar socios estratégicos con proveedores			

6. Analisis de la empresa WCC&M con base en la teoría familiar

Como bien se conoce, WCC&M es una empresa familiar que actualmente cuenta como gerente general a Carlos Manayay; sin embargo, dentro de la misma también se encuentran sus hijos, los cuales tienen jefaturas dentro de la organización.

Dentro de las teorías de las empresas familiares, expuestas en párrafos anteriores, uno de los grandes problemas que acarrear a la empresa familiar es el tema de sucesión, ya que dichos problemas tienden a afectar las decisiones de la empresa buscando el beneficio propio de cada integrante familiar que el de la misma. Durante las entrevistas con los jefes y diversos colaboradores surgió la pregunta de si se tenía definida la sucesión organizacional, considerando que el gerente general se estaba desligando poco a poco de la empresa. Para ello nos comentaron que, si bien no existía una sucesión formal definida de forma escrita, se presupone que los hijos

son los que continuarían con el legado dependiendo de las capacidades de cada uno y la experiencia que han obtenido a lo largo de los años.

Todo ello generó una nueva interrogante sobre las posibles discrepancias y/o problemas que surgirían en un futuro para definir quién de los hijos tomaría el mando de la empresa; sin embargo, nos mencionaron que, si bien ello podría surgir más adelante, por el momento se encontraban enfocados en la búsqueda de un crecimiento organizacional que les permita seguir creciendo en el mercado. Asimismo, confían que en el momento que en el ambiente familiar y laboral empiece a afectar a la empresa tomarán la decisión de escoger al más óptimo para que la empresa no se vea perjudicada y se mantenga el legado construido por Carlos Manayay

Es por este motivo que para temas de la investigación se decidió priorizar los problemas organizacionales que dificultan el crecimiento, considerando que en la actualidad el tema de sucesión y lazos familiares no es una limitante para la empresa WWC&M.

7. Resumen del capítulo

Este capítulo tuvo la finalidad de brindar las bases necesarias para la realización de un diagnóstico organizacional, ya que, al cruzar la información obtenida en el marco contextual y el análisis interno ejecutado en líneas anteriores, se identificaron cuáles son las variables internas y externas que influyen en el limitado crecimiento del sujeto de estudio. Asimismo, se obtuvo un enfoque integrado del desempeño organizacional que permitió que se defina estratégicamente el rumbo por el cual la organización tendría que dirigirse para su ascenso. Por otro lado, cabe resaltar que para ejecutar este diagnóstico se tendrá como referencia, en el siguiente capítulo, la teoría de Blázquez, Dorta y Verona, pues dentro de su análisis detalla como variables limitantes, las mismas que han sido identificadas en nuestro sujeto de estudio.

CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Resulta determinante para poder planificar una estrategia, conocer y entender el macro y micro entorno en el cual se desarrolla la empresa, por consiguiente este capítulo tiene la finalidad de realizar un contraste entre los factores considerados en la teoría de Blázquez, Dorta y Verona y los factores obtenidos en los hallazgos tanto del análisis externo como interno; ya que de esta manera se priorizarán los principales factores limitantes de crecimiento presentados en WCC&M y será el punto de partida más óptimo para ejecutar y definir una adecuada planeación estratégica.

1. Factores externos de nivel superior o macro entorno de acuerdo a Blázquez, Dorta y Verona

Con relación al grupo de factores externos o macro entorno se consideran cuatro factores, los cuales son: demanda, mejoras tecnológicas, accesibilidad a créditos y apoyo gubernamental. Sin embargo, en este inciso, sólo se tendrán en cuenta uno de ellos, ya que debido al diagnóstico realizado se corroboró que tanto la accesibilidad a créditos privados, apoyo gubernamental y mejoras tecnológicas no son una limitante de crecimiento para nuestro sujeto de estudio.

En el caso de accesibilidad a créditos no resulta un limitante, dado que la empresa posee el capital necesario para solventar aquellos gastos que puedan ocurrir durante sus operaciones. Asimismo, WCC&M al tener como política no superar el 10% de su deuda total, evita endeudarse con proveedores y entidades financieras. Del mismo modo, el apoyo gubernamental tampoco fue considerado como limitante, ya que como bien se mencionó anteriormente, la organización posee el suficiente respaldo financiero, aún sin el apoyo del gobierno, lo que le permite seguir desempeñándose con normalidad al momento de brindar sus servicios.

1.1. Demanda

Se pudo determinar que la demanda es actualmente un factor limitante del crecimiento para la empresa WCC&M, ello dado que, según lo propuesto en la teoría escogida, la demanda está condicionada a la gran cantidad de clientes en el mercado. Asimismo, al conocer dicha demanda se pueden realizar inversiones a través de publicidad, programas de promoción, etc. que permita captar la mayor cantidad de clientes.

Actualmente la empresa tiene un desconocimiento de la demanda actual en el sector; sin embargo, de acuerdo con las solicitudes de sus clientes, se deduce que carece de camiones que le permita cubrir la totalidad de sus servicios. Asimismo, ello genera dificultades, ya que al no conocer la demanda actual del sector podría incurrir en gastos innecesarios basándose solo en suposiciones de sus actuales clientes y no del mercado en su totalidad.

1.2. Factores sectoriales de acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona

Con relación al grupo de factores externos sectoriales se consideran tres, los cuales son: competidores, clientes y proveedores. Sin embargo, este sub apartado no incluirá en su desarrollo el factor proveedores, ya que consideramos que no es una limitante de crecimiento para nuestro sujeto de estudio. Ello, debido a que si bien este factor, en determinados segmentos, puede marcar la diferencia entre competidores, para WCC&M no representa un beneficio estar vinculado de manera fija a ninguno de ellos, ya que el tener más de veinte años en el sector, les ha permitido acceder a un amplio portafolio de opciones, en materia de costos y calidad, lo cual le da libertad de elegir aquel que mejor se ajuste a sus necesidades.

Competidores:

En consecuencia a los hallazgos obtenidos, se destaca como factor limitante la capacidad de servicio en términos de producción; es decir, para WCC&M, el carecer de un número de flota considerable que le permita cubrir incrementos de demanda lo ubica en una posición de desventaja competitiva, ya que, como bien lo precisa la teoría, el presentar esta deficiencia le impide aumentar su cuota de mercado, así como competir con empresas de transporte que cuentan con la capacidad de responder a un gran número de servicios.

Por otro lado, también limita su capacidad para enfrentar a sus competidores, en materia de costos, acceso del mercado de abastecimiento de combustible o distribución de bienes necesarios para el desarrollo de sus actividades. Por consiguiente, se hace necesario que WCC&M cuente con una estrategia de crecimiento que no solo amortigüe las deficiencias mencionadas, sino también que desaliente la entrada de nuevos competidores.

Clientes:

En referencia a este factor, como bien lo menciona la teoría, los clientes son los que determinan quienes se quedan o salen del mercado, por lo tanto, las organizaciones deben optar por invertir en mejoras en calidad y servicio para mantenerlos fidelizados.

Con respecto a WCC&M, este es un punto vulnerable que los pone en desventaja frente a sus competidores, puesto que al no efectuar procesos de seguimiento/postventa desconocen que tan conformes están los clientes con sus servicios y qué acciones deben emprender para alcanzar mayores niveles de satisfacción.

Asimismo, es ineludible no enfatizar que otra limitante en torno a este factor, es la gran concentración de las ventas en pocos clientes, ya que ello pone en alto riesgo la continuidad de sus operaciones y representa una amenaza latente a sus ingresos. En ese sentido, el carecer de una estrategia de búsqueda de nuevos clientes que amortigüe los riesgos de concentración, es la

confirmación de la necesidad de desarrollar planes de acción que prioricen el cumplimiento de objetivos relacionados a la búsqueda de clientes potenciales y a la intensificación de la satisfacción al cliente actual.

Finalmente, en términos de mejora de aspectos relacionados a calidad es considerable precisar la inclusión de una certificación BASC, ya que ello garantizaría la seguridad de que todo el proceso de control por el que atravesase ya sea procesos productivos, empaque, embarque y de transporte de la carga con destino al exterior, no haya pasado por ningún proceso de contaminación (contrabando y drogas) en ninguna etapa hasta llegar a su destino final (Business alliance for Secure Commerce, 2012). Ello permitirá posicionar la marca de la empresa de manera más profunda frente a aquellos clientes con los que cuenta y a su vez atraer a potenciales clientes a su cartera, gracias a la confianza y credibilidad que la certificación aportaría a la empresa.

1.3. Factores internos de acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona

Con relación al grupo de factores internos se consideran cuatro, los cuales son: la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y gestión de conocimiento. No obstante, este acápite no incluye el desarrollo de dos factores, ya que consideramos que no son una limitante de crecimiento para nuestro sujeto de estudio. La edad y el tamaño no representa una limitante, ya que este factor está asociado a la etapa de crecimiento de la organización. Asimismo, este factor se enfoca en que la edad por sí misma no condiciona su crecimiento, sino la capacidad de acceder al mercado financiero. En nuestro caso, WCC&M es una empresa con más de veinte años en el sector, siendo reconocida por las entidades financieras, quienes les otorgan préstamos a tasas de interés relativamente bajas dado su tamaño, nivel de ventas y el bajo riesgo que representan para dichas entidades.

Por otro lado, la estructura de propiedad tampoco resulta ser un factor limitante de crecimiento, ya que dada la naturaleza familiar de la empresa todas las decisiones sobre inversión y endeudamiento son tomadas por el dueño de la empresa (Gerente General) concentrando así la estructura accionarial y toma de decisiones en una sola persona, evitando problemas de agencia.

Motivación

Con respecto a los hallazgos relacionados a este apartado, se evidencia que la motivación sí es un factor que limita el crecimiento de WCC&M, puesto que según la teoría este está relacionado con el tipo de liderazgo ejercido por los directivos y la búsqueda de un equipo motivado que establezca un contacto más cercano y un compromiso con la calidad del producto que ofrece a sus clientes.

Para el caso de WCC&M, se observó que actualmente la motivación del dueño no permite el crecimiento de la empresa, ya que opta por una estrategia que le permite mantenerse en el mercado con los recursos disponibles que posee y no apuesta por una cuota mayor de mercado, con lo cual contradice su visión de consolidarse como empresa líder en el mercado de transporte de carga terrestre.

Gestión de conocimiento

En lo concerniente a la gestión de conocimiento, consideramos que sí es un factor limitante de crecimiento, ya que según la teoría dicho apartado involucra 2 aspectos: Los conocidos activos intangibles (asociados a la innovación tecnológica) y el conocimiento como una fuente de ventaja competitiva. Dicho de otro modo, existe una relación positiva entre la inversión en tecnología y el crecimiento empresarial.

Si bien WCC&M cuenta con un ERP propio, creado en base a sus requerimientos, la cual unifica diversas áreas como facturación y cobranzas, este se encuentra en un nivel básico al no integrar procesos relacionados al área comercial. Entonces, con la finalidad de alcanzar altos niveles de eficiencia se necesita que esta herramienta integre todos estos procedimientos claves mencionados para poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización y mejorar las actividades administrativas y logísticas dentro de la empresa.

Por último, con respecto al conocimiento se evidencia una falta de profesionalización para los puestos claves, ya que la Gerencia de operaciones se encuentra a cargo del hijo del dueño, del mismo modo, otra jefatura también es ocupada por otro de sus hijos, quienes no cuentan con una carrera profesional y solo poseen el *expertise* adquirido a través de su trabajo en la empresa.

Se concluye este acápite, aseverando que al no desarrollar un nuevo conocimiento a través de la profesionalización en puestos claves, resulta siendo un factor limitante para la empresa. Se estima que si se busca un crecimiento organizacional hace falta más que el solo conocimiento empírico y es necesario dotar a la empresa de personal calificado, ya que en un sector donde el servicio es casi estandarizado y existe una paridad en los precios de los competidores, el conocimiento supondrá una fuente de ventaja competitiva que permitirá crear sinergias dentro de la empresa para atreverse a innovar y aplicar cambios (aspecto al cual la Gerencia es renuente y opta sólo por mantenerse) para consolidarse en el mercado.

2. Resumen del capítulo

Este capítulo tuvo como propósito aterrizar el contenido de la teoría base (Blázquez Dorta y Verona) y la información obtenida en los hallazgos luego del análisis interno y externo. Para luego priorizar los principales factores limitantes de crecimiento y enfocarnos en la formulación

de estrategias que disminuyan su impacto sobre su ascenso de la misma. Asimismo, este proceso analítico nos permitió también identificar que la solución ante estas limitantes no solo se traduce a mayores inyecciones de dinero, sino, en mayor proporción, a la delimitación de acciones estratégicas claves que no solo reflejen una solución inmediata, sino que lleguen al origen y cambie por completo su estructura.



CAPÍTULO VII: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con el diagnóstico obtenido de los factores limitantes y teniendo como referencia las teorías de crecimiento descritas en el marco teórico, se tendrá como punto de partida, a las estrategias de crecimiento de Ansoff, dado que a partir de la descripción binomial servicio-mercado, resultado del análisis interno y externo se estableció que la línea estratégica que mejor se adapta a la organización son las de penetración y desarrollo de mercado. Ello debido a que se busca aprovechar de manera óptima, los recursos ya existentes en la empresa. Además, resulta conveniente exponer que uno de los deseos de la organización es el incremento de competitividad que le permita seguir manteniendo o superando altos niveles de rentabilidad a través del desarrollo de estrategias que supongan una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

Finalmente, debido a la falta de control en las actividades claves y una escasa medición de estas, se buscará crear KPI's para el desarrollo del planteamiento estratégico OKR, en la cual se sustentarán mediante acciones concretas y medibles cómo vamos a lograr los objetivos planteados en torno a los factores limitantes de nuestro sujeto de estudio.

1. Plan de acción

Luego de haber delimitado las estrategias de crecimiento de Ansoff que se aplicaran, se buscará conocer la percepción de los clientes con respecto a la calidad de servicios brindados, así como la posibilidad de expansión de estos en nuevos mercados, todo ello con el fin de incrementar ventas que impulsen el crecimiento empresarial de WCC&M. Para tal efecto, se determinó como objetivo anual, superar el número de ventas establecido en el año 2020 en al menos un 15% en los próximos 12 meses.

Por otro lado, los objetivos específicos han sido definidos en base a los puntos críticos encontrados (clientes, competidores, demanda y gestión de conocimiento) para lo cual se realizó una tabla de objetivos, resultados claves e indicadores (Anexo D).

1.1. Objetivo específico: Factor clientes

El primer objetivo está enfocado en fortalecer la cartera de clientes de la organización, ya que se desea profundizar la relación que se tiene con los clientes captados a lo largo de los años y a su vez encontrar nuevos clientes. Para ello, como resultado clave se buscará aumentar la cantidad trimestral de clientes en 20% ello con la finalidad de aumentar la limitada cartera de clientes que posee y diversificar el riesgo al depender de un número limitado de clientes. Dichos objetivos se encuentran supeditados al cumplimiento del siguiente indicador:

$$\text{(número de nuevos clientes / total de clientes)} \times 100$$

A su vez, como segundo resultado clave, se busca retener a los nuevos clientes generando una identificación con la marca y con el servicio que ofrece la organización. Por este motivo, es necesario retener el 90% de los clientes actuales a partir del primer trimestre, teniendo en cuenta que para que un cliente calce en esta categoría, debe solicitar al menos cuatro requerimientos al mes. Dichos objetivos se encuentran supeditados al cumplimiento del siguiente indicador:

$$\text{(número de clientes final / número de clientes inicial)} * 100$$

El segundo objetivo específico, se encuentra enfocado en entregar una excelente experiencia de posventa, la cual pretende lograr una fidelización y mejora de la relación cliente-empresa. Para lograr dicho objetivo, se determinó como resultados claves: Realizar encuestas trimestrales que midan la satisfacción del cliente y que este no baje del 80% de aceptación. Así como también, se busca cumplir con al menos 50% de las sugerencias brindadas por los clientes y realizar una mejora continua del servicio. Para medir dichos objetivos es necesario utilizar el siguiente indicador:

$$\text{(número de sugerencias realizadas / total de sugerencias)} * 100$$

Como tercer objetivo se espera incrementar la comprensión del comportamiento del consumidor para lo cual se estableció como resultados clave, la realización de encuestas mensuales al 100% de clientes en la categoría de nuevos, teniendo en cuenta que para que un cliente calce en esta categoría, debió solicitar máximo dos requerimientos al mes, para lo cual se tendrá como acción clave el diseño adecuado del método de recolección de datos, es decir que este contenga aspectos que permitan identificar qué parte del proceso está siendo realizado de la forma óptima y bajo esa línea potenciarlo. Con respecto al segundo resultado clave, este será la determinación de al menos dos planes de fidelización de clientes para finales del segundo trimestre, como acción clave, se ofrecerán recompensas y descuentos en sus próximos servicios.

Como último objetivo, se buscará duplicar el número de leads en la web, ya que, si bien como parte del interfaz existe una opción información del contacto, esta no es aprovechada de manera eficiente, por consiguiente se planteará como resultado clave, invertir en campañas de anuncios pagadas en buscadores como Google con la finalidad de generar al menos diez registros en tres meses, la acción clave para ello, será la creación de palabras claves relacionadas con la marca que nos ayuden a optimizar su visibilidad. Por otro lado, como segundo resultado clave se agregarán dos llamadas de acción en cuatro sitios webs de contenido de valor del sector. La acción clave para ello, será la identificación de los sitios web con mayor cantidad de tráfico, ya que ello garantizará la atracción de clientes potenciales y convertirlos en clientes finales.

1.2. Objetivo específico: Factor competidores

Con respecto al factor competidores, el primer objetivo que se plantea es la adopción de una certificación BASC con el propósito de brindarle un diferencial al garantizar el cumplimiento de medidas de control operacional que certifiquen la transparencia en cada una de sus etapas hasta llegar al destino final generando un valor agregado frente a otras empresas que no poseen dicha certificación. Para ello, como primer resultado clave se propondrá, consolidar la marca en sus relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales durante los primeros tres meses, la acción clave a desarrollar será mediante el seguimiento del número de personas que han contratado mi servicio después de tener la homologación de los estándares BASC. Como segundo resultado clave, se propone evaluar la aceptación económica de los clientes luego de la obtención del certificado. Para ello se tendrá como indicador la variación del precio del flete, ya que, a partir de ello, se podrá tener una idea general del valor otorgado por el cliente y si este influye en la cantidad de requerimientos solicitados.

En lo concierne al segundo objetivo, se expone aumentar la calidad de servicio en términos de percepción del cliente por calidad de servicio. Para ello, se plantea como primer resultado clave, lograr que las quejas no superen el 10% del número de servicios realizados al día, para lo cual la acción clave será identificar cuáles son las fallas de nuestros procesos que crean insatisfacción para que estos sean corregidos a la brevedad. Por otro lado, como segundo resultado clave, se expone evitar que la cantidad de servicios realizados a destiempo superen el 2%, para lo cual se plantea que la acción clave a desarrollar será la identificación de puntos críticos de la cadena de distribución que me impide llegar a tiempo y enfocarnos en la búsqueda de medidas que corrijan esa limitante. Asimismo, para cumplir dicho resultado clave, se tendrá como indicador el siguiente:

$$\text{(cantidad de servicios realizados a destiempo/ total de servicios realizados) * 100}$$

1.3. Objetivo específico: Factor demanda

Con respecto al factor demanda, el primer objetivo que se propone se relaciona con conocer el comportamiento de los clientes entorno al precio por los servicios brindados, todo ello con el fin de captar la percepción de los clientes que representan un mayor porcentaje de las ventas mensuales así poder identificar la elasticidad del precio, ya que en un mercado tan competitivo con una paridad de precios resulta de vital importancia conocer qué tan sensible son nuestros clientes ante un aumento en el precio de los fletes con ello también se lograría identificar si nuestros principales clientes perciben la calidad de servicio que WCC&M ofrece, información valiosa si se pretende marginar más optando también por una diferenciación de precio-calidad

permitiéndose así tener un precio un poco más elevado a diferencia de sus competidores. Para ello, como resultado clave se buscará la creación y automatización de encuestas a todos los clientes, la cual estará enfocada en el precio y servicio brindado luego de finalizado cada servicio de transporte. En la búsqueda del cumplimiento de este resultado clave, las actividades claves se centran en primer lugar, en la creación de un registro sobre la percepción que tienen nuestros clientes sobre el servicio ofertado, ya que la continuidad de las relaciones comerciales solo se logrará a través de una encuesta automatizada, la cual será enviada a los respectivos encargados que demandan nuestros servicios y posterior análisis, lo cual evidenciaría que potenciales clientes resisten un aumento en la tarifa de los fletes. Asimismo, el siguiente resultado clave que impulsará aún más el cumplimiento de nuestro objetivo se orienta a la realización de un buyer persona de los principales clientes con el fin de conocer el perfil real y atender sus necesidades, también servirá para construir el arquetipo de cliente ideal y del servicio ideal que exige la otra parte.

Entre las acciones claves será prioritario que WCC&M identifique características que desea de un potencial cliente, una vez construida dicha herramienta estará en la facultad de discernir entre los mejores clientes que lleguen a su organización ya sea por recomendación de otros clientes o porque se optó por salir a la búsqueda de nuevos clientes.

En lo concerniente al segundo objetivo se propone adoptar mejoras en relación con el nivel de integración de datos realizado por el actual sistema de ERP. Estas mejoras buscan llevarse a cabo, ya que, al poseer un sistema, como el mencionado, podría usarse de distintas maneras lo que generaría un beneficio al almacenar la información y su posterior utilización. Para ello, se busca reducir en un 50% el tiempo de procesamiento de solicitudes de servicio, ya que para la creación de estas órdenes se emplean alrededor de 3 horas. La implementación del sistema ERP podría mejorar el tiempo de elaboración reduciendo el tiempo empleado en la creación de las órdenes y el almacenamiento de información logrando que se posea una base de datos de los clientes a los cuales se les ha realizado el servicio en algún momento. Para poder delimitar lo mencionado se plantea el siguiente indicador:

$(\text{Número de requerimientos procesadas} / \text{Total de ordenes solicitadas en el día}) * 100$

Ello no sólo permitirá aumentar la eficiencia, sino que permitirá conectar el área de operaciones con el área de facturación logrando que se mejore la eficacia entre áreas. Esto sería considerado como el segundo resultado clave buscando que en los próximos 6 meses se logre una mayor interacción entre áreas. Esta mejora promoverá una mejor comunicación y la automatización de actividades entre las distintas áreas para el logro de objetivos propuestos.

1.4. Objetivo específico: Factor gestión del conocimiento

El primer objetivo propone aumentar el nivel de profesionalización en puestos claves a través de capacitaciones referentes a aspectos del sector transporte. La propuesta de este objetivo se sustenta en los hallazgos obtenidos a través de las encuestas realizadas. Uno de los hallazgos más relevantes se enfoca en la baja profesionalización de los puestos administrativos y que son claves tales como RRHH, operaciones, contabilidad, si bien es cierto, algunos cuentan con carreras técnicas, mas no cuentan con una especialización en sus respectivas áreas o conocimiento más profundo sobre el sector. Consideramos importante dicha propuesta, ya que la generación de nuevo conocimiento permitirá crear sinergias y establecerse como una ventaja competitiva, con mayor razón dado el tamaño de la empresa, el nivel de facturación y los niveles de inversión de los que se requiere para sostener la organización y crecer como organización. No obstante, otra razón por la cual se plantea dicho objetivo se vincula a otro hallazgo, la carencia de indicadores de control, escaso uso de métricas de desempeño para el desarrollo de sus operaciones ya sea para tomar acciones correctivas o preventivas, lo cual es congruente dada la poca especialización de los encargados de área.

En relación con el primer resultado clave propuesto, se centra en la realización de encuestas de aptitudes necesarias para un mejor desempeño en el puesto. La acción clave se centra en la identificación de 2 aspectos: encontrar el área, asociado al encargado, que presenta mayores errores y que dificulta los procesos internos desde el momento en que se recibe un orden de servicio hasta que el cliente recibe su factura virtual y física. En adición, este resultado clave contempla la realización de encuestas o evaluaciones sobre el perfil de puesto de los encargados del área, así como de sus aptitudes y habilidades para el puesto en cuestión y con ello orientar de manera correcta las capacitaciones

Con respecto al segundo resultado clave propuesto para el desarrollo de nuestro objetivo, se encuentra la realización de capacitaciones trimestrales a los encargados de área en cursos orientados al giro del negocio o que guarden relación a su puesto dentro de la empresa. Si bien es cierto resulta importante el conocimiento en ofimática, pero resulta más provechoso la capacitación en temas de transporte en cursos proporcionados por Cefortrans, tales como una adecuada gestión de flotas, eficiencia en transporte y combustible. Asimismo, si lo que se quiere es establecer métricas financieras, contables podría optarse por cursos de capacitación en centros con enseñanza de calidad como CENTRUM en áreas contable, de recursos humanos, comercial, temas de calidad o data science.

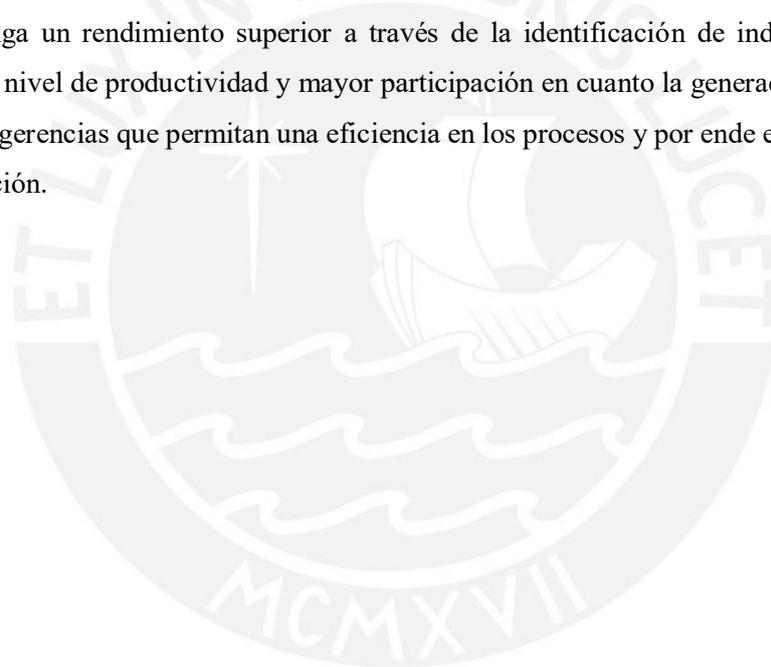
Con respecto al objetivo 2 este se vincula al resultado clave propuesto anteriormente, el cual propone elevar el nivel de profesionalización y partir de todo ello, se propone evaluar el

aprendizaje adquirido post capacitación, de modo que, se pueda determinar el aprovechamiento de dicha inversión.

En lo concerniente al primer resultado clave, se busca incrementar la productividad alcanzada en al menos 50% de los participantes a través del seguimiento de su labor a cada uno de los participantes en cada una de sus áreas. Dicho objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente KPI:

Número de errores cometidos en las actividades por área con respecto al mes anterior.

Por último, el segundo resultado clave buscará determinar que el conocimiento sea aplicado en las labores de los trabajadores. La acción clave que determinará la consecución de este objetivo se centrará en el seguimiento del desempeño por un lapso de tres meses, la cual se espera que tenga un rendimiento superior a través de la identificación de indicadores claves, aumentando el nivel de productividad y mayor participación en cuanto la generación de reportes, resultados y sugerencias que permitan una eficiencia en los procesos y por ende en el crecimiento de la organización.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente trabajo de investigación enfocado en el análisis de los factores que limitan el crecimiento en una empresa de transporte de carga pesada, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Conclusiones

A través del diagnóstico realizado a la empresa WCC&M, la aplicación de encuestas y demás herramientas de investigación se concluye lo siguiente:

WCC&M es una empresa que medida en términos de ventas y/o facturación, nivel de inversión en tracto camiones, infraestructura la podríamos situar, desde la teoría provista por Churchill en una etapa de éxito, ya que la organización pudo superar las etapas de existencia y supervivencia previas y dadas otras características propias de la empresa nos permiten reconocerla en dicha etapa. No obstante, resulta importante reconocer que esta empresa a través del tiempo ha crecido en base al conocimiento empírico del dueño de la organización, es decir, ha crecido sin un planeamiento estratégico, la cual debió guiar hacia donde quiere orientarse la empresa. Dicha situación converge hasta la actualidad, ya que WCC&M actualmente carece de un planeamiento estratégico, que permita identificar los objetivos propuestos por la organización y la hoja de ruta a seguir para lograr sus objetivos.

Lo anteriormente mencionado acarrea otra problemática, ya que WCC&M al crecer de manera empírica desconoce la raíz de su crecimiento, en otras palabras, no puede identificar su generador de valor, simplemente atribuyen su crecimiento organizacional a la “calidad de servicio” que les brindan a sus clientes.

En segundo lugar, dada la envergadura de la empresa hay una ausencia del uso de indicadores claves (KPI's) que permitan controlar las actividades de sus procesos, generando así un desconocimiento en las actividades que generan valor y las que no, lo cual impide una toma de decisiones certeras y medidas correctivas. También, se concluye que WCC&M desconoce aspectos vitales de la organización y del sector en el que se desarrolla, tales como sus principales competidores; lo cual resulta inviable en un contexto tan cambiante donde todas las empresas pugnan por tener una mayor participación de mercado, mejores clientes y donde la realización de un benchmarking resulta crucial para este tipo de empresas en aras de conseguir una mayor eficiencia y eficacia. Aunado a ello, existe un desconocimiento y no se toma en cuenta los factores externos del sector, como las nuevas tendencias del sector logístico, las cuales a futuro podrían representar una amenaza, pero podría tenerse en consideración para la realización de un plan de

contingencia. Del mismo modo, existe un desconocimiento sobre la perspectiva que tienen sus clientes sobre ellos.

Por último, se concluye que otra problemática de la empresa en cuestión es el reducido desarrollo del área comercial, ya que la gerencia considera que debido al alto grado de concentración de las ventas (o dependencia) en pocos clientes, no se necesita de un equipo de trabajo a cargo, adicionalmente, se mantienen renuentes en realizar una búsqueda de mejores prácticas de ventas, ya que mantienen muy implantada la idea de que no existe mejor método que obtener clientes; por recomendación.

Finalmente, se concluye que, si bien WCC&M posee los recursos necesarios para escalar en el rubro, la carencia de herramientas de control a través de indicadores y la escasa profesionalización que rodea los puestos gerenciales y la falta de medidas de contingencia ante problemas recurrentes; significan el principal obstáculo ya que desconocen cómo cubrir a cabalidad las exigencias que se van presentando.

2. Recomendaciones

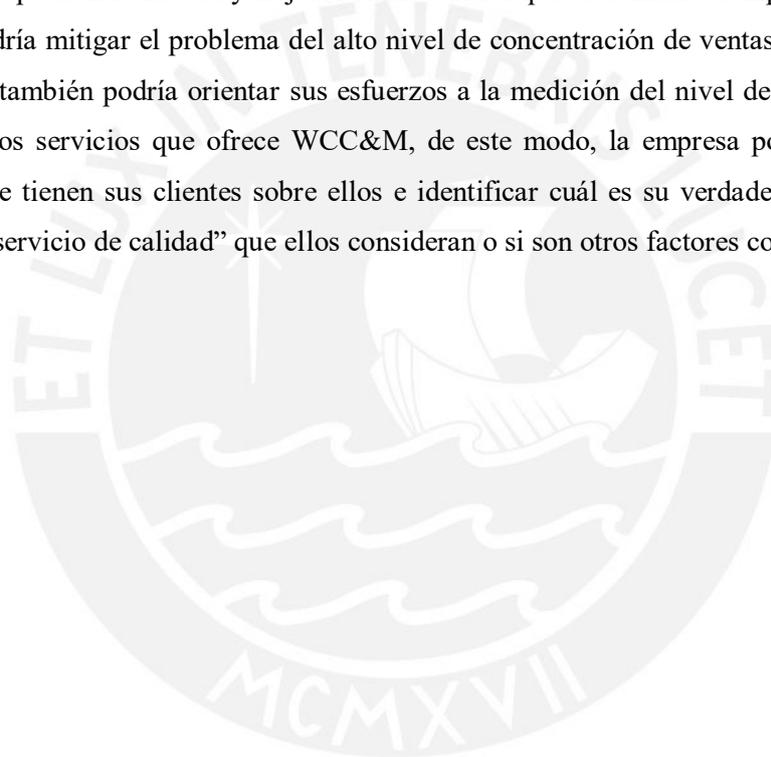
En primer lugar, dentro de las posibles recomendaciones para la organización resulta de vital importancia la implementación de indicadores claves (KPI's), identificar qué actividades se quieren medir y cómo van a ser medidas, así como su correcto uso y posterior comprensión sobre qué es lo que se está midiendo. Para ello, es importante identificar las áreas y los procesos claves donde se identifiquen mayores errores y atrasos en el tiempo, así como inconvenientes ya sea a nivel operacional, administrativo o gerencial, ya que lo que se obtenga de estos indicadores permitirá mayor asertividad en la toma de decisiones, impactando positivamente en la empresa.

En segundo lugar, se sugiere una mayor interconexión entre las distintas áreas lo que permitirá generar un mayor dinamismo para que se pueda desarrollar de manera más ágil las actividades, problemas y mejoras que puedan surgir de acuerdo a las reuniones y análisis que se puedan brindar de acuerdo a las reuniones y análisis que se realicen en conjunto con las áreas involucradas en las actividades claves.

Una vez que se haya trabajado en indicadores claves, se sugiere dar a conocer a todos los miembros de la organización la importancia de los indicadores, de modo que, se pueda interiorizar dentro de la organización y permitir trabajar en base a métricas. Posteriormente, es recomendable realizar evaluaciones en periodos aproximados de alrededor de 6 meses mediante la metodología OKR, de tal manera que permita evaluar los indicadores propuestos y se puedan realizar los ajustes si en caso fuese necesario, ya que los objetivos que se quieren lograr a través del uso de OKR's tienen como base los KPI's. Asimismo, se podrá llevar a cabo un seguimiento continuo

de los avances realizados. Para ello, será crucial la toma de decisiones de la gerencia en torno a la implementación de esta nueva forma de ejecutar las operaciones, ya sea en la nueva forma medir o controlar los procesos y evitar una aversión al cambio.

Como se mencionó anteriormente, si bien es cierto WCC&M se ha apoyado en la profesionalización de sus puestos, se recomienda que dado el crecimiento obtenido pueda enfocarse en una mayor profesionalización de las gerencias, los cuales generen y promuevan la implementación de KPI's en toda la organización y no solo en la parte operacional permitiendo una transición de la forma tradicional a esta nueva manera orientándola al control y la medición. Finalmente, atacando el problema del escaso desarrollo del área comercial se sugiere abocarse a la búsqueda y captación de nuevos y mejores clientes de los que actualmente componen su cartera, con ello se podría mitigar el problema del alto nivel de concentración de ventas en solo cliente. Por otro lado, también podría orientar sus esfuerzos a la medición del nivel de satisfacción del cliente sobre los servicios que ofrece WCC&M, de este modo, la empresa podría conocer la perspectiva que tienen sus clientes sobre ellos e identificar cuál es su verdadero generador de valor si es el “servicio de calidad” que ellos consideran o si son otros factores como el precio.



REFERENCIAS

- Álvarez, W., & Burgos, E. (2005). *Análisis estratégico del posicionamiento competitivo de la empresa de transporte Jota Ewert y propuesta para el establecimiento de una estrategia comercial*. (Tesis de titulación, Universidad del Bío, Facultad de ingeniería industrial) http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2081/1/Alvarez_Vasquez_Walter_Julian.pdf.
- Andina (2012, marzo 03). El parque automotor ocasiona el 70% de la contaminación en el Perú. <https://andina.pe/agencia/noticia-parque-automotor-ocasiona-70-de-contaminacion-el-peru-404515.aspx>.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Police for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- As (2021, octubre 21). Precio de los combustibles en Perú: cuál es y por qué han subido en las últimas semanas. https://peru.as.com/peru/2021/10/21/actualidad/1634835031_387356.html.
- Asociación Automotriz del Perú (2021). Sector automotriz aceleró su crecimiento. <https://aap.org.pe/inei-automotriz-se-expande-ventas-prepandemia-aap/>.
- Asociación de Emprendedores de Latinoamérica (2018). Falta de financiamiento, la gran deuda pendiente con los emprendedores latinoamericanos. <https://asela.org/noticias/detalle/65/falta-de-financiamiento-la-gran-deuda-pendiente-con-los-emprendedores-latinoamericanos>
- Asociación Española para la Calidad (AEC) (s.f.). MALCOLM BALDRIGE. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>
- Ávila, J., Salazar, & Quezada, R. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705008/html/> [Consulta 12 de abril del 2021].
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Revista Academia*. CENTRUM CATÓLICA.
- Banco de Reserva del Perú (2020). Memoria anual. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2020/memoria-bcrp-2020.pdf>.
- Banco Mundial (2016) Análisis integral de logística en Perú. Parte 1: Resultados agregados y lineamientos estratégicos. Práctica global de transporte y tecnologías de la información. Región de américa latina y el Caribe. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf.
- Barbero, J., & Rodríguez, R., (2012). *Transporte y cambio climático: hacia un desarrollo sostenible y de bajo carbono*. *Revista Transporte y Territorio*, (6), 8-26 <https://www.redalyc.org/pdf/3330/333027352004.pdf>
- Blázquez, S., Dorta, J., & Verona M., (2006a). Concepción, Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial Cuadernos de Administración, 19(31), 165-195. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>.

- Blázquez, S., Dorta, J., & Verona M., (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*, 16 (28)
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. 28(2), 238-256.
- Business Alliance for Secure Commerce (2012). Certificación BASC. <https://www.wbasco.org/es/certificacion/certificacion-basc>.
- Bold Consulting Group (s/f). Mejora el cumplimiento de tus objetivos usando la metodología SMART. <https://bold.com.ec/smart/>.
- Cárdenas, H. (2006). Diseño del sistema de gestión de la calidad para una empresa de transporte (Trabajo para optar al título de Ingeniero Mecánico. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile). <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/bmfic266d/sources/bmfic266d.pdf>.
- Carrillo, U., & Franco, S. (2018). Factores de éxito en las empresas familiares del sector de transporte de Colombia. (Trabajo de grado presentado para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad de la Salle). https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1803&context=administracion_de_empresas.
- Catalán B. (2020). Las empresas más importantes del Perú: sector del petróleo y del gas. Rankia. <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2351512-empresas-mas-importantes-peru-sector-petroleo-gas>.
- Centro de especialización en gestión pública (CEGEP) (2021). Seis ventajas de la gestión estratégica. <https://cegepperu.edu.pe/2021/03/27/6-ventajas-de-la-gestion-estrategica/>.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Growth. *Harvard Business Review*, 30-50.
- Comex Perú (2020). Las Mypes peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>.
- Comex Perú (2020). Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2020. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>.
- Comisión Europea (2018). Mobility and Transport. https://ec.europa.eu/transport/themes/urban/urban_mobility_en, 16.07.2018.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003). Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:ES:PDF>.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2013). Los problemas de seguridad en el transporte terrestre afectan la competitividad de los países de la región. <https://www.cepal.org/es/noticias/problemas-seguridad-transporte-terrestre-afectan-la-competitividad-paises-la-region>.

- Consejo Privado de Competitividad (INC). (2020). Informe nacional de competitividad (2020-2021). https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web_CPC_INC_2020_2021_LIBRO_DIGITAL_PAGINAS.pdf
- Contero, S., & Martin, J. (2020). Manual de OKR. Barcelona: Singular people S.L.
- Contraloría General de la República del Perú (CGR). (2019, agosto 31). Ley anti soborno N° 29370. [Resolución Ministerial N° 709-2019 MTC/01]. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/292474-709-2019-mtc-01>.
- Contrans (2019, octubre 17). Seguridad en el transporte de carga. <https://www.contrans.pe/logistica-seguridad-en-el-transporte-de-carga-34>.
- Danawa, Z., & Morales, E., (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia de MIPYME del distrito de Santa Marta, Magdalena y Colombia. Revista EAN. N° 84 Enero - junio de 2018 pp.97-10. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>.
- Díaz, M. (2018). Análisis de gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector transporte y almacenamiento del área metropolitana de Bucaramanga [Tesis de magister, Universidad cooperativa de Colombia,]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11672/1/2018_Análisis_Gestión_Competitiva.pdf.
- Dapas, G. (2013) *Análisis estratégico de una empresa de mercancías*. [Tesis de pregrado, Universidad de Ucuyo] https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5555/dapascanafoglia-tesisecsec.pdf
- Diario Correo. (2013, mayo 22) A diario ocurren 20 robos a camiones en el Callao. Diario Correo. <https://diariocorreo.pe/peru/a-diario-ocurren-20-robos-a-camiones-en-el-c-98338/>.
- Diario Gestión. (2015, agosto 30). El emprendimiento en el Perú: De la necesidad a la oportunidad. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-necesidad-oportunidad-98626-noticia/?ref=gesr>.
- Doer, J. (2019). Mide lo que importa. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- El Comercio (2021, septiembre 22). Pedro Castillo ante la ONU: “Mi Gobierno declarará la emergencia climática nacional”. El Comercio. <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/pedro-castillo-ante-la-onu-cambio-climatico-mi-gobierno-declarara-la-emergencia-climatica-nacional-calentamiento-global-nndc-noticia/?ref=ecr>.
- El Economista América (2016). En Perú se crean un promedio de 853 empresas, pero se cierran 469 por día. <https://www.eleconomistaamerica.pe/mercados-eAmperu/noticias/7308156/01/16/En-Peru-se-crean-un-promedio-de-853-empresas-pero-se-cierran-469-por-dia.html>.
- El Peruano (2019, junio 04). Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional de Tránsito aprobado por Decreto Supremo N° 033-2001-MTC y establece otras disposiciones. El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-nacional-de-trans-decreto-supremo-n-017-2019-mtc-1775764-3/>.

- El Peruano (2008, junio 28). Ley N° 28015. El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>.
- El Peruano (2008, setiembre 30). Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. Decreto Supremo N° 007-2008-TR. El Peruano. www.sunat.gob.pe/2Orientacion/2Fmypes/2Fnormas/2Fds007-2008.pdf&cLen=150813&chunk=true.
- Facilitación del Comercio y el Transporte en América Latina y el Caribe (CEPAL). La capacitación en el sector del transporte terrestre de carga en América Latina (2009). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36029/2009-527-FAL-270-WEB_es.pdf;jsessionid=0923C27324207E62855D7F6AFCCF8B59?sequence=1.
- Federación Colombiana de Gestión Humana (2020, junio 11). Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento. [Entrada en blog]. <https://www.acripnacional.org/importancia-de-la-tecnologia-en-las-pymes-y-empresas-en-crecimiento/> [Consulta 10 de septiembre de 2021].
- Gatusso, D. (2013). Advanced methodological researches concerning ITS in freight transport. pp. 995-996. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042814001359?token=EF5063D0FC29A7364AFA555A70E7F6DF40633E16DE209F420F95F5AAFF15FD4D954C393F7C3B70038FF9D7EA402A855C&originRegion=us-east-1&originCreation=20210609210629>.
- Gómez, R., Correa, A., & Hernández, J. (2015). Transporte verde: eficiencia y reducción de CO2 integrando gestión, tecnologías de información y comunicaciones (TIC) y un metaheurístico. *Producción + Limpia*, 10 (2), 53-68.
- González, J. (1988). Crecimiento y tamaño de la empresa: una aplicación al sector textil catalán. *Boletín de Información Comercial Española*, 104-113.
- González, J & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&q=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+mintzberg&ots=aBg2fnaJug&sig=Kfrmj_q0OrPMdE4z8AllWMyaT4U#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20mintzberg&f=false
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Redalyc*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf> [Consulta 12 de abril del 2021].
- Greiner, L. (1972). La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones. *Harvard Business Review*. <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Evoluci%C3%B3n-y-Revoluci%C3%B3n-del-Crecimiento-de-las-Organizaciones.-Lary-Greiner.pdf>
- Gutiérrez, J. (2013) El ciclo económico del transporte de carga terrestre carretero en Colombia. *Revista Criterio Libre* (125-154).

- Guevara, N., Matabanchoy, S., & Muñoz, D. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Revista Scielo*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932020000100197 [Consulta 12 de abril del 2021].
- GPS.GOV (s.f.) El Sistema de Posicionamiento Global. <https://www.gps.gov/systems/gps/spanish.php>
- Hernández, H., Barrios, I. & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195.
- Hernández, R., Fernández, C., & Del Pilar, M. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Henao, J., & Tellez, S. (2021). Disrupción tecnología, transformación digital y sociedad. Tomo II Políticas y regulación en las tecnologías disruptivas. Universidad Externado de Colombia. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/3747/MAGCA-spa-2021-Blockchain_en_el_transporte_y_la_logistica_consideraciones_sobre_el_eventual_empleo_de_dicha_tecnologia?sequence=1&isAllowed=y
- Hill, C., & Jones, G. (2009). Administración estratégica (8.a ed.). México: McGraw- Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019). Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2019. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/libro.pdf.
- IPE (2018). ¿Hacia dónde va la infraestructura del transporte en el Perú? <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/02/2017-06-Infraestructura-de-transportes-Revista-Costos.pdf> [Consulta 20 de septiembre de 2021].
- El Peruano. (2008, junio 28) Ley N° 28015. El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>.
- Loredana, E. (2017). The use of Ansoff matrix in the field of business. Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, II.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), 141-164. www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf?clen=1498198.
- Martínez, M. (2016). *El sector del transporte de mercancías por carretera en España. Análisis del entorno y estructural* [Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid. Soria, España]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/23399/TFG-O%20959.pdf?sequence=1>
- Manayay, C. (12 de Abril). Entrevista de Núñez, R., Placido, B. & Legua, J. (comunicación presencial).
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2012). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección (2a ed.). Madrid: ESIC.

- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., Ureta, C. (2010). Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. Lima. Esan Ediciones.
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/91/Gerencia_global_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mayorga, C., Ruiz, M. & Aldas, D. (2020). Percepciones acerca de la contaminación del aire generada por el transporte urbano en Ambato, Ecuador. *Revista Espacios*, 41(17), 11-18.
<https://ww.revistaespacios.com/a20v41n17/a20v41n17p11.pdf>
- Medina, A., Gallegos, & C., Lara, P. (2008). Motivation and satisfaction of the workers and their influence in creating economic value in business. *Revista de Administração Pública*, 42(6). <https://www.scielo.br/j/rap/a/tJ39FffPRBW67WmCjt8nj3q/?lang=es>
- Medrana, S. (2016). RFID Technology at the Service of Logistics. *Revista RETO*, 4 (4), 77-90.
- Mella, O. (2000). Grupos focales (“focus groups”). Técnica de investigación cualitativa. <http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>.
- Méndez, J., & Peralta, D., (2014) Reflexiones respecto a la responsabilidad social empresarial y la creación de valor económico desde la perspectiva de los proveedores. *Cuadernos de Contabilidad*, 15 (38), 625-645. doi: 10.11144/Javeriana.cc15-38.rrrs
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). Ley General del Ambiente. [Decreto Supremo N° 009-2015-MINAM. <https://www.gob.pe/institucion/minem/normas-legales/292281-250-2019-minem-dm>.
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2017). Ley General del Ambiente. [Decreto Supremo N° 010-2017-MINAM] <https://sinia.minam.gob.pe/normas/establecen-limites-maximos-permisibles-lmp-emisiones-atmosfericas>.
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). Presentamos las Contribuciones Nacionales (iNDC) para reducir en 30% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/presentamos-las-contribuciones-nacionales-indc-para-reducir-en-30-las-emisiones-de-gases-de-efecto-invernadero-gei/>.
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (2018). A partir del 1 de abril del 2018 entró en vigencia las normas de emisiones vehiculares Euro IV, Tier 2 y EPA 2007. <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/a-partir-del-1-de-abril-del-2018-entro-en-vigencia-las-normas-de-emisiones-vehiculares-euro-iv-tier-2-y-epa-2007/>.
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (1998). Acuerdo Internacional N° S/N .- Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. <https://sinia.minam.gob.pe/normas/protocolo-kyoto-convencion-marco-las-naciones-unidas-cambio-climatico>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2019). Ley General del Ambiente. [Resolución Magisterial N° 250-2019-MINEM-DM] <https://www.gob.pe/institucion/minem/normas-legales/292281-250-2019-minem-dm>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo(MINCETUR). (2015). Guía de orientación al usuario del transporte terrestre. vol. 3. Lima.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/D93175C6F8C11A5E052582C50055B8B8/\\$FILE/Paginas_01_al_46_Guia_Transporte_Terrestre.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/D93175C6F8C11A5E052582C50055B8B8/$FILE/Paginas_01_al_46_Guia_Transporte_Terrestre.pdf).

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). Análisis Integral de la Logística en el Perú. www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf&cLen=22897328&chunk=true.
- Ministerio de Producción (MINPRO). (2020). Estadística MIPYME. Más de 1,7 millones de Mipyme formales operan en el mercado peruano al 2020. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme> [Consulta 7 de noviembre de 2021].
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2020). Anuario Estadístico 2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1928607/Anuario%20Estad%20C3%ADstico%202020.pdf>. [Consulta 24 de julio de 2021].
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2006). Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. [Decreto Supremo No 058-2003-MTC]. http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_70.pdf [Consulta 5 de noviembre de 2021].
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2019). Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. [Decreto Supremo N° 017-2019-MTC]. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/278951-017-2019-mtc>.
- Morgan, R., & HUNT, S., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 22.
- RPP (2019). Estos son los principales problemas de los peruanos al emprender. RPP. <https://rpp.pe/innova/estos-son-los-principales-problemas-de-los-peruanos-al-emprender-noticia-1204915> [Consulta 16 de enero de 2021].
- Taborda, A (2017). La planeación estratégica y la gestión de resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional (Tesis de titulación, Universidad Militar Nueva Granda, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16974/TabordaVillamilAlvaroMiguel.pdf?sequence=2>.
- Torres, E., & Valenzuela, L., (2008) Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86. Universidad ICESI. Cali, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21211518003.pdf>.
- Transparency International (2020). Índice de percepción de corrupción 2020. Berlín, Alemania. https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_ES_0802-WEB.pdf.
- OEFA (2015). La contaminación sonora en Lima y Callao. https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=19087.
- Orientación Universia (2020, octubre 07). ¿Cómo diferenciar la misión, visión y propósito
Entrada en blog?

<https://orientacion.universia.net.co/infodetail/orientacion/consejos/como-diferencias-entre-mision-vision-y-proposito-7938.html>.

- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). (2020). Precios de referencia de combustibles derivados del petróleo. Lima. https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/gart/PreciosReferencia/InformeSemana14062021.pdf.
- Palomino, Y. (2013). Informe: TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA EN EL PERÚ (informe n°17). Lima. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/51F6BDBEE817DFC0052581210076F6F0/\\$FILE/317_INFINVES17_transporte.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/51F6BDBEE817DFC0052581210076F6F0/$FILE/317_INFINVES17_transporte.pdf)
- Pasco, M. & Ponce, M. (2018). Guía de investigación en Gestión. PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%A1%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pimentel, L. (1999). Introducción a la planeación estratégica. Universidad de Pamplona. http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Poza, E. J. (2004). Empresas Familiares. Thomson.
- Presidente de la República del Perú. (2020, abril 06). El programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del Covid-19. [Decreto legislativo N°1455]. <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/580222-1455>.
- PricewaterhouseCoopers (2013). Visión y necesidades de las empresas familiares en el Perú. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Quispe, D. & Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Rev. Act. Clin. Med*, 10. http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700009&script=sci_arttext
- Salgueiro, S. (2016). *La familia empresaria: Cultura y valores para la continuidad de la empresa*. (Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de Mar de Plata). <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/1/salgueiro.2016.pdf>
- Sakano, R. & Obeng, K. (1997). Subsidies and Inefficiency: stochastic frontier approach. *Contemporary Economic Policy*, 15, 113- 128. Estados Unidos: Western Economic Association INT.
- Stiglitz, J. y Weiss, A. 1981. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, *American Economic Review* 71, pp. 393-410.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2021, junio 02). Informe N.º 0057-2021-SUNAT/7T0000. <https://www.gacetajuridica.com.pe/docs/i057-2021-7T0000-LA-LEY-.pdf>

- Velarde, M. (2020). *Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para una empresa de transporte de carga de transporte* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Lima, Perú]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11659/Velarde_Huaman_Maricarmen_Pamela.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Programa de Administración estratégica* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva de Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verona, J (2020, abril 04). Sectores y empresas beneficiados por Reactiva Perú. Grupo Verona. <https://grupoverona.pe/sectores-y-empresas-beneficiados-por-reactiva-peru/>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Editorial.
- World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Ginebra. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>



ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta General	Pregunta Específica	Variables	Herramientas
<p>Analizar los factores que limitan el crecimiento de una empresa Pyme de transporte de carga en el Perú y proponer un plan estratégico que permita su crecimiento en el corto plazo.</p>	<p>Realizar un análisis externo e interno de la empresa de transporte de carga WCC&M.</p>	<p>¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento en una empresa Pyme de transporte de carga en el Perú y cuál es el planeamiento estratégico que le permitirá crecer a corto plazo?</p>	<p>¿Cuál es el análisis externo e interno de la empresa de transporte de carga WCC&M?</p>	<p>Análisis externo -Aspecto Político-Legal -Aspecto Económico -Aspecto Social -Aspecto Tecnológico -Aspecto Ecológico Cinco fuerzas de Porter -Poder de negociación de clientes -Poder de negociación de proveedores -Amenaza de productos sustitutos -Amenaza de nuevos competidores -Rivalidad entre empresas Análisis interno -Liderazgo -Planteamiento estratégico -Enfoque de mercado y clientes -Gestión de procesos -Gestión de personas Gestión de recursos Resultados</p>	<p>Revisión de Literatura</p>
	<p>Ejecutar un diagnóstico situacional de la empresa de transporte de carga WCC&M.</p>	<p>Ejecutar un diagnóstico situacional de la empresa de transporte de carga WCC&M.</p>	<p>¿Cuál es el diagnóstico situacional de la empresa de transporte de carga WCC&M?</p>	<p>-Demanda -Competidores -Clientes -Motivación -Gestión de conocimiento</p>	<p>Entrevistas a profundidad con el gerente General y jefes de Área y análisis de encuestas</p>

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta General	Pregunta Específica	Variables	Herramientas
	Proponer un plan estratégico de corto plazo en base a los factores que limitan el crecimiento en WCC&M.	Proponer un plan estratégico de corto plazo en base a los factores que limitan el crecimiento en WCC&M.	¿Qué plan estratégico de corto plazo en base a factores que limitan el crecimiento o de WCC&M se propondría?	Metodología OKR -Objetivos -Resultados claves	



ANEXO B: GUÍA DE PREGUNTAS

Tabla B1: Ficha técnica de entrevistas al gerente general y jefes de área

Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista	Duración
Carlos Manayay	Gerente general	8/12/2021	30 minutos
Miguel Manayay	Gerente de operaciones	14/12/2021	45 minutos
Antonio Isa	Jefe de RR.HH	26/10/2021	60 minutos
Carlos Malca	Jefe Administrativo	26/10/2021	60 minutos
Maribel Esteban	Jefa de SSOMA	26/10/2021	60 minutos
David Quispe	Jefe de Facturación	8/12/2021	50 minutos
Daniel Bernal	Planificación y control	14/12/2021	45 minutos

Guía de preguntas para el gerente

Guía de preguntas para Jefes de área

Buenos días/tardes estimado XXXXX, nuestros nombres son Jean Paul Legua, Brayan Plácido y quien les habla María del Pilar Núñez. Actualmente nos encontramos en proceso de obtención de licenciado en la carrera de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría del Dr. Oswaldo García Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para fines académicos y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento. El título de nuestra investigación es Análisis de los factores que limitan el crecimiento en una empresa del sector de transporte de carga y propuesta de un plan estratégico: caso WCC&M.

- Nombre, cargo
- Tipo de empresa
- Fecha de inicio de actividades
- ¿Cuál cree usted que es el problema más crítico del sector transporte?

Aspecto de RR. HH.

- ¿Cuántos integrantes de la familia se encuentran trabajando actualmente en la empresa?
- ¿Cuál es el nivel académico del personal administrativo?
- ¿Se realizan capacitaciones constantes con ellos?
- ¿Cuál es la relación laboral entre los gerentes de las áreas con las que cuenta la organización

Guía de preguntas para el gerente PARTE II

- ¿La toma de decisiones se hace en conjunto? O cada área actúa de acuerdo a su perspectiva en torno a las decisiones
- ¿Realizan reuniones semanales sobre avances de actividades?
- ¿Hubo rotación de personal en los últimos años?
- ¿Tomaron medidas contra la covid 19 para con sus trabajadores? En caso fuese así ¿qué medidas usan actualmente los trabajadores administrativos, choferes y estibadores?
- ¿Hubo reducción del personal debido al covid?
- ¿Se realizaron mejoras administrativas en los últimos años? ¿Cuáles fueron?

Aspecto de Finanzas

- ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en las ventas/finanzas en la empresa (2020)?
- ¿Qué indicador utilizan para llevar a cabo la adquisición de más activos en la empresa?
- ¿Conocen/saben si la empresa tiene capacidad ociosa?
- ¿Cuál ha sido la situación más crítica financiera por la que ha atravesado la empresa?
- ¿siguen algún plan de crecimiento paulatino o a que responde la adquisición de más activos, adicional a ellos en que se basa su crecimiento empresarial?
- ¿Cuál cree usted que es el problema más crítico del sector transporte
- ¿Cuál es su nivel de cumplimiento de sus cuentas por cobrar?
- ¿Conocen el nivel real de solvencia de la empresa o la empresa cuenta con solvencia financiera?
- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
- ¿qué % de los activos adquiridos son con recursos propios y qué % es con financiamiento?
- ¿A cuánto asciende su deuda de corto y largo plazo?
- ¿Qué tanto influye (el dueño) o cual es el nivel de influencia en las decisiones estratégicas y operacionales de la empresa?

Aspecto comercial

- ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en las ventas/finanzas en la empresa (2020)?
- ¿Qué indicador utilizan para llevar a cabo la adquisición de más activos en la empresa?
- ¿Conocen/saben si la empresa tiene capacidad ociosa?
- ¿Cuál ha sido la situación más crítica financiera por la que ha atravesado la empresa?
- ¿siguen algún plan de crecimiento paulatino o a que responde la adquisición de más activos, adicional a ellos en que se basa su crecimiento empresarial?
- ¿Cuál cree usted que es el problema más crítico del sector transporte
- ¿Cuál es su nivel de cumplimiento de sus Cuentas por Cobrar?
- ¿la empresa logra cumplir con su capital de trabajo operativo para el normal desarrollo de sus actividades?
- ¿conocen el nivel real de solvencia de la empresa o la empresa cuenta con solvencia financiera?
- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
- ¿Qué % de los activos adquiridos son con recursos propios y qué % es con financiamiento?
- ¿A cuánto asciende su deuda de corto y largo plazo?
- ¿Qué tanto influye (el dueño) o cual es el nivel de influencia en las decisiones estratégicas y operacionales de la empresa?

Guía de preguntas para jefes de área

Guía de preguntas para Jefes de área

Buenos días/tardes estimado XXXXX, nuestros nombres son Jean Paul Legua, Brayan Plácido y quien les habla María del Pilar Núñez. Actualmente nos encontramos en proceso de obtención de licenciado en la carrera de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría del Dr. Oswaldo García. Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para fines académicos y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento. El título de nuestra investigación es Análisis de los factores que limitan el crecimiento en una empresa del sector de transporte de carga y propuesta de un plan estratégico: caso WCC&M

- Nombre, cargo y edad

COMPONENTE 1: LIDERAZGO:

- ¿Cuáles son sus propósitos, visión, misión y valores establecidos?
- ¿Conoces cómo se estructura la organización?
- ¿Conoces cuáles son los objetivos claves de tu área?
- ¿Existen recompensas para el logro de objetivos?
- ¿Existen planes sucesorios de los miembros directivos?
- Del 1 al 5, ¿Qué tanto contribuye tu área en la toma de decisiones?
- ¿Se tiene conocimiento de la demanda actual dentro del sector?
- ¿Se conoce cuáles son los indicadores claves que miden el cumplimiento de los objetivos en WCCM? ¿Cuánto es el presupuesto asignado por área?
- ¿WCC&M estimula/ promueve la adopción de ideas nuevas (innovación)?
- ¿se informa regularmente el progreso de la empresa a los empleados?
- ¿Es posible tomar decisiones por área sin depender del gerente general?
- ¿Se tiene acceso a la información de todas las áreas de la empresa?
- ¿Se vela por el bienestar de todos los empleados de las distintas áreas?
- ¿Las áreas conocen el estado financiero de la empresa?

COMPONENTE 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (todos jefes)

- ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?
- ¿Cuáles son las etapas clave del proceso? ¿quiénes son los participantes clave?,
- ¿Cuáles son los horizontes temporales de planeamiento de corto y largo plazo?
- ¿Cómo son establecidos estos horizontes de planeamiento?,
- ¿Se tiene conocimiento de cuáles son los objetivos organizacionales de cada área?
- ¿Se informan adecuadamente los progresos de las distintas áreas de la empresa?
- ¿Cuáles son sus desafíos y ventajas clave de tu área?

COMPONENTE 3: ENFOQUE DE MERCADOS Y CLIENTES

- ¿Por qué no tienen conocimiento del mercado?
- ¿Cuál es el tipo de relación con tus clientes y proveedores?
- ¿Tienen alianzas estratégicas con alguna empresa?

Guía de preguntas para jefes de área PARTE II

- ¿Qué es lo que me diferencia de mis competidores?
- ¿Cuáles son sus clientes, grupos de interés y segmentos de mercado claves?
- ¿Cuál es su posición competitiva?
- ¿Qué tanto has crecido en relación a tus competidores?
- ¿Cuáles son los principales factores que determinan su éxito en relación a sus competidores?
- COMPONENTE 4: GESTIÓN DE PROCESOS
- ¿Cuáles son sus proveedores, socios, colaboradores y distribuidores más importantes?
- ¿Cuál es el rol que juegan los proveedores, socios, colaboradores y distribuidores al brindar tus servicios?
- ¿Cuál es el grado de asociación y los mecanismos de comunicación que mantiene con sus proveedores y clientes clave?
- ¿Existe un adecuado control en relación a los procesos de la empresa?
- ¿Los procesos operacionales de la empresa son los más adecuados para el servicio que se ofrece?
- ¿El servicio ofrecido cumple con los estándares que demanda el sector?
- ¿Existe una manera de medir la satisfacción del servicio brindado?
- ¿De qué manera la organización determina los procesos de soporte claves?
- ¿Conoces la cadena de valor de la organización (actividades claves y de soporte)
- ¿Cuáles son los procesos de soporte claves que apoyan a los procesos de creación de valor?
- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de soporte?
- ¿De qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran que se alcancen los requerimientos clave de desempeño?
- ¿De qué manera se asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia?

COMPONENTE 5: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

- ¿Cada cuánto tiempo es evaluado el desempeño de los empleados de las áreas?
- ¿Se cuenta con el personal adecuado para las distintas actividades dentro de la empresa?
- ¿Se han identificado aquellas actividades o procesos que limitan el progreso de la organización?
- ¿Cómo se lidia con la cantidad de trabajadores para que estén comprometidos con la empresa?
- ¿Se cuenta con un adecuado ambiente de trabajo para los trabajadores?
- ¿De qué manera se logra la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos en los puestos de trabajo?
- ¿De qué manera se identifican las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?
- ¿Cómo recluta, contrata y retiene a nuevos colaboradores?
- ¿De qué manera se asegura que los colaboradores representan la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de la comunidad en la que se recluta?
- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño u objetivos de mejora para cada uno de estos factores clave del lugar de trabajo?,

COMPONENTE 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

- ¿De qué manera la organización asegura que haya recursos financieros adecuados para apoyar las operaciones?
- ¿Cómo se determinan los recursos para cumplir con las operaciones financieras cotidianas?
- ¿De qué manera asegura que haya recursos adecuados para cubrir nuevas inversiones?
- ¿Cómo se evalúa el riesgo financiero asociado con las operaciones cotidianas y con las inversiones del negocio?

ANEXO C: ENCUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO

Figura C1: Encuesta de Autodiagnóstico

RUTAPYME AUTODIAGNOSTICO

Estimado empresario, lo invitamos a responder el siguiente cuestionario el cual les permitirá conocer ciertas fortalezas y debilidades que podrían encontrarse en la gestión de su empresa y a la vez poder compararse con otras empresas del mercado y obtener algunas recomendaciones para poder mejorarlas.

Este cuestionario evalúa cinco dimensiones que estimamos deben estar presentes en toda empresa pues son claves para el crecimiento y logro del éxito deseado, estas dimensiones son:

- La Estrategia, la cual nos dirá el camino correcto para llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Los Clientes, en quienes debemos enfocar todas las acciones.
- Liderazgo, necesario para gestionar correctamente los recursos de la empresa.
- Los Colaboradores, el recurso más importante de la empresa y los encargados de hacer realidad nuestra propuesta de valor.
- Gestión de Resultados, la necesidad de medirlos y analizarlos para ejecutar las acciones correctivas cuando sea necesario.

Comencemos!

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

***Obligatorio**

Correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico: _____

Nombre y apellidos *

Tu respuesta: _____

Nombre de la Empresa *

Tu respuesta: _____

Figura C2: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE II

Cantidad de colaboradores en tu empresa *

1

de 2 a 5

6 a 10

11 a 25

26 a 50

51 a 200

201 a 1000

1,001 a más

Defines a tu empresa como... *

Micro (ventas anuales menores a S/. 660,000)

Pequeña (ventas anuales menores a S/. 7,480,000)

Mediana (ventas anuales menores a S/. 10,120,000)

Grande (ventas anuales mayores a S/. 10,120,000)

¿Tu empresa responde a una estrategia?

¿Tienes conocimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa? *

No las conozco

Conozco algunas

Conozco bien mis fortalezas y debilidades

¿Tienes conocimiento de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta tu empresa? Marca todas las que apliquen *

No, me entero cuando algo sucede

Me entero cuando me lo comentan mis amistades o empleados

Sí, leo noticias en Internet

Sí, leo diarios nacionales

Sí, leo revistas relacionadas a mi sector

Conozco las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta mi empresa

Otros: _____

Figura C3: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE III

¿Cómo te organizas en tu empresa?

Es bueno tener definido el rumbo de la empresa, saber a dónde quiere llegar y cuál es el mejor camino para lograrlo. Es bueno conocer las siguientes definiciones:
Los objetivos son los enunciados de lo que la empresa debe lograr por ser crítico para alcanzar el éxito.
Los indicadores son las variables que nos van a ayudar a medir si alcanzamos el éxito.
La meta es la cantidad del indicador que queremos alcanzar para el éxito.
Los planes (de acción) es lo que tenemos que hacer para que los niveles del indicador lleguen a la meta.

¿Tienes definido los objetivos para tu empresa? *

No he definido objetivos

Si tengo definido objetivos

¿Estás enfocado en tus clientes?

¿Conoces tus principales productos y/o servicios? *

No los conozco

Conozco algunos

Conozco muchos

Conozco todos

¿Tus clientes pertenecen a un segmento, grupo o nicho en particular? *

A un segmento específico

A varios segmentos

A ningún segmento en particular

¿Cómo te relacionas con tu clientes? Marca todas las que apliquen *

No tengo comunicación con ellos

Solo cuando los veo

Les escribo correos

Uso las redes sociales

Los llamo regularmente

Los invito a eventos

Otros:

Figura C4: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE IV

¿Cuál fue el motivo principal por el cual creaste tus productos y servicios? *

- Porque la idea era buena y rentable
- Porque se presentó una oportunidad
- Porque era una necesidad de mis clientes

¿Cómo aseguras la calidad de tus productos? *

- busco proveedores con los precios más bajos
- contratando proveedores confiables
- tercerizo los procesos en los que otros son mejores

¿Cómo llegan tus productos y/o servicios a tus clientes? Marca todas las que apliquen. *

- No lo sé con exactitud
- Por delivery
- En una tienda mayorista
- En una tienda minorista
- En mi propia tienda
- Venta directa
- Páginas web
- Otros: _____

Figura C5: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE V

¿Qué tan buen líder eres?

Tomá en cuenta las siguientes definiciones:
Propósito: Es el porqué haces las cosas.
Misión: Es lo que haces para lograr el propósito en un periodo de tiempo
Visión: Es dónde quieres ver a tu empresa o cómo te gustaría que sea reconocida
Valores: Son los que nos dicen como vamos a actuar para lograr la misión

¿Has definido y comunicado tu misión, visión, valores y/o propósito de tu empresa a tus colaboradores? *

	No lo tengo definido	Casi definido	Lo tengo definido	Lo he definido y comunicado a la empresa
Propósito (Para que lo haces)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misión (Qué vas a hacer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión (A dónde quieres llegar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores (por ejemplo honestidad, respeto, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuándo tomas decisiones, lo haces tomando en cuenta los valores de la empresa? *

No

A veces

Casi siempre

Siempre

Figura C6: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE VI

Cuando decides hacer un cambio o mejora para la empresa lo haces principalmente porque ... *

- Encontré una oportunidad
- Las ventas no iban bien
- Alguien me recomendó que debía mejorar en algo
- Revisé los indicadores y un proceso estaba fallando
- Se habían elevado mis costos
- Otros: _____

Consideras que tus colaboradores... *

- gozan de comodidad en la oficina
- tienen las herramientas necesarias para trabajar en casa
- tienen las herramientas para desarrollar bien su trabajo
- tienen herramientas para trabajar en equipo
- Ninguna de las anteriores

¿En tu empresa se realizan las siguientes prácticas? Marca todas las que apliquen. *

- Reconocimiento por buen desempeño
- Capacitación para empleados
- Bonos por buen desempeño
- Ascensos justificados y merecidos
- Ninguna de las anteriores

Figura C7: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE VII

¿Sabes cómo se trabaja en tu empresa?

¿Cómo crees que se desarrolla el trabajo en tu empresa? *

Más actividades que procesos

Tengo algunos procesos definidos

Tengo todos los procesos definidos

¿Mides tus procesos/actividades? *

No los mido

Solo los mido

Los mido y evalúo

los mido, evalúo y hago cambios

¿Sabes cómo va tu empresa?

Consideras que tus resultados han sido...*

	Mejor que el año pasado	igual que el año pasado	Peor que el año pasado
Comerciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Trabajas con indicadores?(Ingresos mensuales, rotación de inventario, etc.) *

No

Si, pero no guardo los registros

si y guardo los registros

Si, los guardo y hago proyecciones con ellos

Si, los guardo, hago proyecciones y analizo sus tendencias

Si, los guardo, hago proyecciones, analizo y los comparo con el mercado

Figura C8: Encuesta de Autodiagnóstico PARTE VIII

¿Cómo gestionas tus Indicadores?

¿Dónde llevas el registro de tus indicadores? *

No llevo registro

En un cuaderno

En un documento electrónico (Word)

En una hoja de cálculo (Excel)

En una aplicación o software especializado

Otros: _____

¿Confías en los reportes que recibes basados en esa información? *

Sí

No

No en toda la información



ANEXO D: PLANTEAMIENTO DE OKR

TABLA 5. PLANTEAMIENTO DE OKR

FACTOR	OBJETIVOS	RESULTADO CLAVE	INDICADOR
CLIENTES	OB 1: Fortalecer la cartera de clientes	KR1: Aumentar la cantidad trimestral de clientes en 20%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$
		KR2: Retener el 90% de los clientes actuales a partir del primer trimestre.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes final}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes inicial}} * 100$
	OB 2: Entregar una excelente experiencia post venta.	KR1: Realizar encuestas trimestrales de satisfacción al 80 % de nuestros clientes.	Número de clientes que realizan la encuesta.
		KR2: Cumplir con al menos 50% de sugerencias brindadas por los clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ sugerencias realizadas}}{\text{Total de sugerencias}} * 100$
	OB 3: Incrementar la comprensión del comportamiento del consumidor	KR1: Realizar encuestas mensuales al 100% de los clientes con la categoría "nuevo"	Número de clientes que retornan
		KR2: Determinar al menos dos planes de fidelización de clientes para finales del segundo trimestre.	Tipo de plan de fidelización (tarifas preferenciales/recompensas)

Tabla 5. Planteamiento de OKR (continuación)

FACTOR	OBJETIVOS	RESULTADO CLAVE	INDICADOR
	OB 4: Duplicar el número de leads	KR 1: Invertir en SEM para generar al menos 10 nuevos registros en tres meses.	Número de registros de prospectos por la web
		KR 2: Agregar dos llamadas a la acción (CTA) en 4 páginas relacionadas para el primer trimestre.	
COMPETIDORES	OB 1: Adoptar de una certificación BASC	KR 1: Consolidar la marca en sus relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales durante los primeros tres meses.	Número de personas que han contratado mi servicio después de tener la homologación
		KR 2: Alcanzar nuevos clientes en al menos en 5% adicional de los ya existentes en los próximos tres meses.	N° de Clientes nuevos *100 Total de clientes
	OB 2: Aumentar la calidad de servicio	KR 1: Lograr que las quejas no superen el 10% del número de servicios realizados al día.	Número de quejas del cliente sobre el servicio

Tabla 5. Planteamiento de OKR (continuación)

FACTOR	OBJETIVOS	RESULTADO CLAVE	INDICADOR
		KR 2: Evitar que la cantidad de servicios realizados a destiempo supere el 2%.	$\frac{\text{Servicios realizados a destiempo}}{\text{Total pedidos entrega}} * 100$
DEMANDA	OB 1: Conocer el comportamiento de mis clientes a partir del precio brindado por servicio	KR 1: Automatizar una encuesta sobre precios y servicio a todos mis clientes.	Número de encuestas realizadas luego de cada requerimiento
		KR 2: Realizar un <i>Buyer</i> Persona de mis principales clientes.	
	OB 2: Adoptar mejoras en el nivel de integración de datos en el ERP actual	KR 1: Reducir en 50% el tiempo de procesamiento de solicitudes de servicios.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes procesadas}}{\text{Total de ordenes solicitadas en el día}}$
		KR 2: Asegurar que el ERP conecte eficientemente el área de operaciones con facturación en los próximos 6 meses	
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	OB 1: Aumentar el nivel de profesionalización en puestos claves a través de capacitaciones.	KR 1: Realizar encuestas que midan las aptitudes necesarias a los colaboradores	Número de encuestas realizados por los colaboradores
		KR 2: Realizar capacitaciones trimestrales	Número de participantes en las capacitaciones

Tabla 5. Planteamiento de OKR (continuación)

FACTOR	OBJETIVOS	RESULTADO CLAVE	INDICADOR
	OB 2: Evaluar el aprendizaje adquirido post capacitación.	KR 1: Incrementar la Productividad alcanzada en al menos 50% de los participantes.	Número de errores cometidos en las actividades por área con respecto al mes anterior.
		KR 2: Determinar que el conocimiento sea aplicado en las labores	Seguimiento del desempeño por un lapso de tres meses en el día

