



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN LA
METODOLOGÍA PHVA PARA MEJORAR LOS
INDICADORES DE GESTIÓN DEL GRUPO
TRANSPESA, TRUJILLO**

**TESIS PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

Autor:

Bach. Malca Correa Rolando Eduardo

Asesor:

Dra. Ramos Farroñan Emma Veronica

Línea de Investigación:

**Gestión Organizacional Empresarial en
Administración**

Pimentel – Perú

2018



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

TESIS

**“ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN LA
METODOLOGÍA PHVA PARA MEJORAR LOS
INDICADORES DE GESTIÓN DEL GRUPO
TRANSPESA, TRUJILLO”**

AUTOR

Bach. ROLANDO EDUARDO MALCA CORREA

CHICLAYO – PERÚ

2018

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN LA METODOLOGÍA PHVA PARA
MEJORAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL GRUPO TRANSPESA,
TRUJILLO**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Xiomara Cabrera Cabrera

Asesor Metodológico

Dr. Edgar Roland Tuesta Torres

Presidente del jurado de tesis

Dra. Xiomara Cabrera Cabrera

Secretaria del jurado de tesis

Dra. Emma Verónica Ramos Farroñan

Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A SILVIA:

Mi amada esposa quién me dio 3 hijos maravillosos y que siempre me anima a seguir desarrollando mi vida académica, laboral, personal y profesional.

A MIS HIJOS:

Antonio, Rolando y María Fernanda, que son el motor de mi vida y por quienes lucho incesantemente para dejarles el mejor legado que un padre pueda dejar a sus hijos. A mi primer nieto Estefano Rolando por iluminar nuestras vidas y finalmente a mi nieta Antonella quien acaba de llegar al mundo.

A MIS PADRES Y HERMANOS:

Alejandro quién desde allá arriba debe estar disfrutando mis logros. A Dorita mi madre que aún me sigue considerando su niño y por el amor que me da cada vez que estamos juntos. A mis hermanos Nancy, Edgard y Alejandro por el gran amor que me tienen y por sus sabios consejos.

ROLANDO

AGRADECIMIENTO

**A DIOS POR LAS OPORTUNIDADES QUE ME SIGUE
DANDO EN LA VIDA.**

Sin él no somos nada.

**A LOS DOCENTES, COORDINADORES DE LA
MAESTRÍA Y A TODOS MIS COMPAÑEROS DE CLASE.**

Por las grandes enseñanzas que supieron transmitirnos en cada una de sus clases a través de su experiencia profesional y a mis amigos por el apoyo durante todo el tiempo que pasamos juntos en las aulas y fuera de ella.

ROLANDO

ÍNDICE GENERAL

	PAG.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Situación Problemática	18
1.2 Formulación del problema	25
1.3 Limitaciones	25
1.4 Antecedente del problema	26
II. OBJETIVOS	31
2.1. General	32
2.2. Específicos	32
III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	33
IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	35
4.1 Marco teórico	36
4.2 Marco conceptual	45
V. MARCO METODOLÓGICO	50
5.1 Formulación de la hipótesis	51
5.2 Variables	51
5.2.1 Definición conceptual	51
5.2.2 Definición de operacionales	52
5.3 Metodología	53
5.3.1 Tipo y diseño de la investigación de estudios	53
5.3.2 Diseño	53
5.4 Población y muestra	53
5.5 Métodos de investigación	54
5.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
5.7 Métodos de análisis de datos	55
VI. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	57
6.1 Descripción	58
6.2 Discusión	71

VII. APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN	75
7.1 Estructura del aporte práctico	76
7.2 Validación del aporte	85
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
8.1 Conclusiones:	105
8.2 Recomendaciones	106
IX MATERIALES DE REFERENCIA	108
9.1 Referencias bibliográficas:	109
9.2 Anexos	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Definiciones de Estrategia	43
Tabla N° 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	52
Tabla N° 3. Análisis de los resultados que son favorables para la empresa	58
Tabla N° 4. Análisis de implementación de un proceso de mejora continua para la gestión de la empresa	59
Tabla N° 5. Capacidad del equipo de trabajo para afrontar nuevos retos	60
Tabla N° 6. Análisis de los resultados que son sostenidos en el tiempo	61
Tabla N° 7. Decisiones en base a hechos y datos obtenidos en la gestión de la empresa	62
Tabla N° 8. Análisis de los problemas que se solucionan definitivamente o son reiterativos	63
Tabla N° 9. Análisis de la muestra de interés por los problemas reiterativos realizando preguntas para dar soluciones	64
Tabla N° 10. Unidades de transporte trabajando todos los días	65
Tabla N° 11. Análisis de conocimiento de la capacidad que vende cada camión por día	66
Tabla N° 12. Análisis si tienen una meta en operaciones al día y al mes	67
Tabla N° 13. Análisis a la empresa para saber si les recuerda las normas de seguridad en forma permanente	68
Tabla N° 14. Plan de mantenimiento si se está cumpliendo a cabalidad	69
Tabla N° 15. La flota nunca ha parado por falta de algún respuesto o insumo necesario para operar	70
Tabla N° 16. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	79
Tabla N° 17. Contenido de los talleres	81
Tabla N° 18. Presupuesto de los talleres	81
Tabla N° 19. Cronograma de aplicación de talleres	82
Tabla N° 20. Bonos de productividad	83

Tabla N° 21. Resultado de Validación de expertos	86
Tabla N° 22. Lista de Expertos	86
Tabla N° 23. Resultados del diagnóstico	87
Tabla N° 24. Operatividad de flota	89
Tabla N° 25. Ventas (soles)	90
Tabla N° 26. Ventas (% de la Meta)	91
Tabla N° 27. Facturación (% de la Facturación diaria)	92
Tabla N° 28. Rotación personal (%)	93
Tabla N° 29. Ausentismo laboral (%)	94
Tabla N° 30. Rendimiento combustible (Km/gl)	95
Tabla N° 31. Porcentaje sobre ventas (%)	96
Tabla N° 32. Costo sol kilometro combustible (S/-Km)	97
Tabla N° 33. Compras mensuales de neumáticos (Und.)	98
Tabla N° 34. Costo mensual de neumáticos (\$)	99
Tabla N° 35. Costo por kilómetro recorrido (Sol/Km)	100
Tabla N° 36. Índice de reencauche (numero)	101
Tabla N° 37. Costo de mantenimiento (Sol/Km)	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Análisis de los resultados que son favorables para la empresa	58
Figura N° 2. Análisis de implementación de un proceso de mejora continua para la gestión de la empresa	59
Figura N° 3. Capacidad del equipo de trabajo para afrontar nuevos retos	60
Figura N° 4. Análisis de los resultados que son sostenidos en el tiempo	61
Figura N° 5. Decisiones en base a hechos y datos obtenidos en la gestión	62
Figura N° 6. Análisis de los problemas que se solucionan definitivamente o son reiterativos	63
Figura N° 7. Análisis de la muestra de interés por los problemas reiterativos realizando preguntas para dar soluciones	64
Figura N° 8. Unidades de transporte trabajando todos los días	65
Figura N° 9. Análisis de conocimiento de la capacidad que vende cada camión por día	66
Figura N° 10. Análisis si tienen una meta en operaciones al día y al mes	67
Figura N° 11. Análisis a la empresa para saber si les recuerda las normas de seguridad en forma permanente.	68

Figura N°12. Plan de mantenimiento si se está cumpliendo a cabalidad	69
Figura N°13. La flota nunca ha parado por falta de algún repuesto o insumo necesario para operar	70
Figura N°14. Operatividad de la flota	89
Figura N° 15. Análisis de conocimiento de la capacidad que vende cada camión por día	90
Figura N° 16. Análisis si tienen una meta en operaciones al día y al mes	91
Figura N° 17. Análisis a la empresa para saber si les recuerda las normas de seguridad en forma permanente	92
Figura N° 18. Plan de mantenimiento si se está cumpliendo a cabalidad	93
Figura N° 19 La flota nunca ha parado por falta de algún repuesto o insumo necesario para operar.	94
Figura N° 20. Rendimiento combustible (km/gl)	95
Figura N° 21. Porcentaje sobre ventas (%)	96
Figura N° 22. Costo sol kilometro combustible (s/-km)	97
Figura N° 23. Compras mensuales de neumáticos (und.)	98
Figura N° 24. Costo mensual de neumáticos (\$)	99

Figura N° 25. Costo por kilómetro recorrido (sol/km)	100
Figura N° 26. Índice de reencauche (numero)	101
Figura N° 27. Costo de mantenimiento (sol/km)	102

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como Objetivo principal elaborar una estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los Indicadores de Gestión del Grupo Transpesa. Asimismo permitió demostrar que el objetivo se cumplió y que una empresa encaminada a la mejora continua aporta valor tanto a los accionistas como a los clientes. La hipótesis propuesta es: Si se Implementa una Estrategia empresarial basada en la Metodología PHVA entonces se contribuirá a mejorar los resultados través de los Indicadores de Gestión en el Grupo TRANSPESA. Efectivamente en este entorno globalizado y competitivo, es sabido que la mejora de los indicadores traerá consigo mejores resultados para las empresas. El tipo de estudio es Mixto, siendo el diseño de estudio Correlacional y finalmente la investigación es proyectiva-propositiva puesto que correspondió al trabajo y conocimiento profesional del investigador. Con el diagnóstico inicial realizado se determina el estado actual de la empresa con los principales indicadores operativos los mismos que fueron expuestos a todos los accionistas, gerentes, jefes y colaboradores de las diferentes áreas del Grupo Transpesa, los mismos que fueron capacitados en Mejora Continua, Ciclo PHVA, Indicadores de Gestión y demás temas referentes a esta investigación con la idea de concientizarlos y demostrarles que los altos costos como combustible, neumáticos, mantenimiento y baja operatividad de la flota, por citar solo alguno de ellos; afectan directamente a la rentabilidad de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Estrategia Empresarial; Mejora Continua; Ciclo PHVA; Indicadores de Gestión.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to develop a business strategy based on the PHVA methodology to improve the Management Indicators of the Transpesa Group. It also proved that the objective was met and that a company aimed at continuous improvement brings value to both shareholders and customers. The proposed hypothesis is: If a Business Strategy is implemented based on the PHVA Methodology, then it will contribute to improving the results through the Management Indicators in the TRANSPESA Group. Effectively in this globalized and competitive environment, it is known that the improvement of indicators will bring better results for companies. The type of study is Mixed, the design of Correlational study and finally the research is projective-proactive since it corresponded to the work and professional knowledge of the researcher. With the initial diagnosis made, the current state of the company is determined with the main operating indicators, which were exposed to all the shareholders, managers, managers and collaborators of the different areas of the Transpesa Group, who were trained in Continuous Improvement. PHVA cycle, Management Indicators and other topics related to this research with the idea of raising awareness and demonstrating that the high costs such as fuel, tires, maintenance and low operational capacity of the fleet, just to mention some of them; directly affect the profitability of the company.

KEY WORDS: Managerial Strategy, Improvement Continues, Cycle PHVA, Indicators of Management.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, aún existen muchas empresas en el Perú que no cuentan con un Sistema de Indicadores de Gestión en donde puedan apoyarse para tener sus procesos bajo control y por consiguiente ser más eficientes y competitivos. Si en caso los tuvieran, ya sea en los rubros industriales o de servicios; no hacen mucho por mejorar los mismos.

En este escenario, los resultados obtenidos en el día a día, mes a mes o año a año no son favorables trayendo consigo cuantiosas pérdidas de dinero en las empresas por falta de control adecuado, además de las mermas, desperdicios, horas hombre no productivas que no son cuantificadas, lo cual origina costos ocultos que de no ser identificados a tiempo traerán pérdidas difíciles de recuperar; si a ello se suma la baja calidad del producto y un mal servicio se estaría generando la pérdida de confianza en la empresa y el deterioro de la marca en el tiempo, ésta seguirá en situación difícil teniendo bajos niveles de rentabilidad, nulas o escasas utilidades, originando que algunas empresas quiebren o pasen apuros financieros dificultando con ello el funcionamiento de la misma.

El Grupo Transpesa no está ajeno a esta problemática que afecta a las empresas en especial a las del rubro de transporte a nivel nacional. Por lo anteriormente mencionado, es necesario implementar una estrategia de mejora de sus indicadores, para ello se determinó como objetivo principal del siguiente trabajo de investigación: Mejorar sus principales Indicadores de Gestión utilizando la Metodología PHVA.

En el Capítulo I, se realiza el planteamiento del problema a investigar, así como la problemática de la empresa, que permite formular el problema de investigación. Se encuentran ciertas limitaciones las cuales no impiden continuar con el estudio. Asimismo, se revisan los antecedentes y lo que sucede actualmente referente a este tema tanto en el ámbito

Internacional, nacional y local.

En el Capítulo II, se determinan claramente los objetivos tanto el general como los específicos, los mismos que orientan al investigador a la estrategia a sugerir en el presente trabajo.

En el Capítulo III, con lo expuesto en los capítulos anteriores se determina la justificación de la investigación, teniendo en cuenta la cantidad de factores que influyen en la mejora de los indicadores así mismo permite visualizar la estrategia a seguir.

En el Capítulo IV, se exponen las teorías en las cuales se basó la investigación, siendo las más resaltantes las de E. Deming, en donde se da a conocer la Metodología PHVA, así como el de Estrategia empresarial determinada por P. Drucker y J. Tarziján. Está básicamente basada en la revisión y estudio de la bibliografía de diferentes teorías ya estudiadas y aplicadas en trabajos similares.

En el Capítulo V, se plantea la Hipótesis en el cual se definen las variables tanto dependiente como independiente. Asimismo, se determina el tipo de estudio, el diseño del mismo, así como la población, muestra, métodos de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos las cuales se obtienen de la propia información tomada del sistema de la empresa y de las teorías existentes.

En el Capítulo VI, se presenta los resultados obtenidos y la discusión de los mismos. Las encuestas y entrevistas a los colaboradores y gerentes de la empresa muestran la necesidad de implementar una nueva estrategia en la empresa que permita obtener mejores resultados.

En el Capítulo VII, el aporte práctico en una investigación es importante para determinar si valió la pena o no haberla realizado. Para ello se recurre a la opinión de expertos quienes validan la estrategia propuesta a través de la experiencia de cada uno de ellos en el rubro del transporte y de manufactura la cual será aplicada en el Grupo Transpesa en la ciudad de Trujillo.

En el Capítulo VIII, en este capítulo tan importante como los anteriores, se llegan a Conclusiones y se proponen Recomendaciones de lo observado en la presente investigación de acuerdo a los objetivos planteados en el Capítulo 2.

En el Capítulo IX, finalmente, se muestra la bibliografía y literatura que permitió realizar el presente trabajo de investigación. De igual forma se muestran las herramientas como la entrevista a colaboradores y ejecutivos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A través de los años, se han presentado dificultades que muestran una de las grandes problemáticas en el país: Impedir que la industria del transporte sea eficiente. La carretera panamericana está permanentemente congestionada por vehículos ligeros, medianos y de carga pesada, los cuales constituyen una de las causas principales de demoras en las entregas de las mercaderías. Ello también origina unidades paradas por haber llegado tarde a las citas de entrega convirtiendo a la unidad en no disponible para otra operación.

Para ello, Galvez (2013), afirma que, el transporte de carga en el Perú tiene la gran limitación de que en su mayoría se hace por carretera. Las vías férreas prácticamente no existen en el país y el cabotaje está limitado por una regulación que prohíbe que las empresas internacionales presten este servicio.

A ello se suma que el parque automotor sigue creciendo a pasos agigantados, pues cada año se crean nuevas empresas de transportes y los emprendedores desconocen los altos costos de los insumos para que puedan operar como: combustible, neumáticos, mantenimiento, peajes, planilla, repuestos; muchos de los cuales no se encuentran en la zona de operación y por consiguiente contribuyen a que las unidades estén paradas y no produzcan adecuadamente.

Los porcentajes de la extensión total de la red vial nacional existente a julio del año 2011, llegaba a 23,056 kilómetros según el portal web de Desarrollo Peruano (2015). Así, mientras que en tal fecha se tenía asfaltado sólo el 53.6% del referido total, a diciembre del 2014 ya se había logrado promover a esa condición el 75.7%, esperándose que el porcentaje se incremente con el correr de los años y que los gobiernos sigan apostando por culminar el asfaltado de las principales carreteras del país. Para finales del 2018, según el portal de la

Revista Perú Construye, el 86% de las carreteras serán pavimentadas. Ante esta situación de inestabilidad política y según la actual crisis que actualmente atravesamos, es posible que este porcentaje no se cumpla. (Enero 2018)

En entrevista realizada al Presidente de la Unión Regional de Transportistas (URT) de la ciudad de Trujillo, quienes tienen años en el negocio del transporte; la operatividad o uso efectivo de una flota en el Perú es del 60% es decir, de cada 10 unidades como tractos camiones, camiones de distribución y unidades pequeñas de reparto, solo 06 unidades están operando, 02 no tienen carga, 01 está en taller de mantenimiento y por lo general 01 está siniestrada o también en mantenimiento. Esta baja operatividad o poco uso de la flota impide los ingresos a la empresa, además de los altos costos en el taller de mantenimiento o el incremento de las pólizas de seguros de las unidades siniestradas las cuales según el tipo de accidente están como mínimo de 20 a 45 días en el taller sin producir ingreso alguno y generando gastos de reparación.

De la misma manera, La Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre publicado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015) afirma que, el costo de combustible, es el más significativo de todos los costos operativos. Existen dos razones por las cuales el combustible es el más significativo de los costos: (a) debido al alto consumo de los vehículos comerciales cuyo rendimiento por kilómetro es bajo; y b) debido al alto precio del combustible que por lo general contiene un importante componente de impuestos. El costo de combustible puede calcularse en US\$ por kilómetro. Debido al elevado costo de combustible asociado a la operación de transporte de carga por carretera, es importante que este sea monitoreado de manera regular. Un excesivo costo de combustible podría estar relacionado con factores tales como fugas de combustible, motor usado, mala conducción, robos, etc.

Efectivamente uno de los factores que intervienen directamente en el costeo de un flete de transporte el combustible es uno de los más altos costos, que en algunas empresas es de 38% y en otras llega o supera el 40% del costo del flete. Estos valores hacen ineficiente y poco competitiva a la empresa que sumada a la alta competencia en el mercado informal con pequeños transportistas que tienen uno o dos unidades y que cuentan con bajos costos administrativos y operativos, originan que los precios de los fletes disminuyan. Ante ello las empresas formales se ven obligadas a bajar sus precios para que puedan seguir operando y no tengan las unidades paradas. Estas empresas por lo general tienen sus unidades en leasing con los bancos y se ven en apuros a fin de mes para cubrir las letras y el pago de las mismas. Otra problemática del combustible es el robo permanente de parte de los propios conductores quienes tienen en el tanque su “caja chica” de la venta del mismo por el robo indiscriminado que hacen diariamente en las diferentes rutas. Existen a lo largo de todas las carreteras del Perú ciertos puntos donde se extrae combustible a los camiones los cuales no tienen ninguna intervención y control de parte de las autoridades contribuyendo a elevar los costos operativos por el alto “consumo reportado” de la unidad.

Otra debilidad identificada es respecto al recurso humano que en este caso es el conductor, en donde la mayoría de ellos no cuenta con estudios básicos completos. Más del 90% no terminó la primaria y el 10% restante tiene secundaria incompleta y algunos culminaron o dejaron a medias una carrera técnica, es decir el escaso conocimiento en varios aspectos operativos y básicamente en el cuidado de la máquina, empeora aún más la situación en el Grupo Transpesa. (Fuente propia: del investigador al revisar los file de los conductores de la empresa)

Para la Unión Nacional de Transportistas, (2015) en su INFORMATIVO UNT N° 52-2015, desde hace algunos años, los empresarios de transporte de carga y pasajeros, afrontan

un problema de FALTA DE CONDUCTORES, a consecuencia principalmente del crecimiento económico que se ha reflejado en el incremento de flota vehicular habilitada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) para el transporte de carga liderada por los sectores de minería y construcción, llegando a la situación en que la DEMANDA supera largamente a la OFERTA, por lo que el gremio calcula un déficit aproximado 40,000 conductores. De otro lado del 2010 al 2015, el aumento de vehículos TRACTO REMOLCADORES habilitados por el MTC, alcanzo a 13,248 y el de CAMIONES a 57,135, haciendo un total de vehículos habilitados de 70,383 en dicho periodo, lo que porcentualmente ha significado aumento porcentual total de 63%, lo que explica la situación de crisis en la que se encuentra la industria del transporte por carretera, por este factor.

Es por esta razón, que muchos de los conductores que son separados de sus empresas por mala operación, incumplimiento a las normas de manejo o robo, encuentran trabajo inmediatamente por esta deficiencia numérica; es decir hay más unidades rodando que conductores que puedan operarlas. Este fenómeno trae consigo la alta rotación de personal con los costos que todos sabemos de inducción y capacitación de los nuevos conductores para que pueda laborar en la empresa. Se sabe que en muchos casos a falta de conductores se contratan a personas sin experiencia que tienen poco tiempo en la nueva categoría de licencia y son los que originan el deterioro prematuro de la unidad y algunas de las veces ocasionan los accidentes por su poca experiencia, muchos de estos accidentes son con pérdidas humanas.

Los neumáticos son otro gran problema y no necesariamente porque tengan huecos o estén pinchadas, por el proceso de permeabilidad las llantas van perdiendo aire de poco en poco cada día. Se estima que en invierno una llanta pierde entre 1 a 2 libras por pulgada cuadrada (psi), mientras que a temperaturas altas la pérdida de presión puede ser aún mayor.

Además, los neumáticos están sujetos a golpes que de ser muy fuertes contribuyen a que la presión de aire disminuya. Estos factores normales del funcionamiento exigen a que la presión deba ser controlada periódicamente para asegurar que se encuentra en el nivel adecuado. Ruedas y Tuercas (03 de marzo de 2014). El Comercio

En el Grupo Transpesa sucede lo mismo, la baja presión de llantas deteriora los neumáticos. Asimismo y por si fuera poco los propietarios de transportes tratan de usar los neumáticos sin realizar los reencauches debidos. Esto consiste que cuando el neumático llega a una altura de cocada de 4 o 5 mm., estos deben ser reencauchados para así aprovechar el casco del mismo y poder contar con una llanta por segunda o tercera vez, sin embargo, como hay un costo en el mismo se deja de hacer y la llanta se pierde en su primera vida. Esto nos indica que no se tiene una política de reencauche lo cual abarata los costos operativos al dejar de comprar llantas nuevas en vez de reencauchar. También cabe precisar que los neumáticos no tienen un control en cuanto a su identificación para poder llevar el control de los milímetros consumidos durante las rutas y poder separarlo a tiempo para reencaucharlos. Por esta falta de identificación el conductor en muchos de los casos reemplaza los neumáticos en buen estado por otros en mal estado cuando está en ruta.

Según Calderón (2014), cada determinada cantidad de horas se procede a realizar un mantenimiento preventivo, con el fin de aminorar las fallas inesperadas. En el proceso de transporte, esta acción es realizada en los talleres con los técnicos encargados: mecánico, electricista y soldador, para darle mantenimiento a los componentes. Después de realizar el mantenimiento preventivo las entidades vuelven al proceso de movilización.

El mantenimiento de las unidades es otro factor importante que no se toma en cuenta. Los escasos conocimientos en el mantenimiento preventivo por considerarlo innecesario

muchas de las veces, terminan deteriorando a las unidades poco a poco colocándolas en situación de no disponible por deterioros prematuros de las partes internas y a veces permanentes de alguna autoparte de gran valor como el motor por no haberle realizado un cambio de aceite a tiempo o por no haber identificado por desconocimiento una simple avería que pudo haber sido superado con un pequeño ajuste de la unidad. A ello se suma que en épocas de alto tránsito o campañas de productos según la estación, los transportistas no ingresan sus unidades al taller de mantenimiento de rigor para el cambio de filtros y aceite ocasionando el deterioro de las partes internas del motor, debido a que tienen que cumplir con sus operaciones y con el equivocado criterio de no parar la operación.

De acuerdo a la compilación de las principales normas que rigen el transporte terrestre de carga de la Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre, (2015), se menciona que:

“Se implemente el Sistema de Control en Garitas “Tolerancia Cero” el mismo que tiene por finalidad impedir que los vehículos con los que se realiza el transporte pesado de carga en camión, así como con los que se prestan servicios de transporte internacional de pasajeros y carga, pasen por las garitas de peaje si no cumplen con los requisitos de seguridad mínimos establecido en la norma. Asimismo, se detallan las facultades de la Policía Nacional del Perú (PNP) para el desarrollo de sus funciones de fiscalización”. (p.49)

La seguridad no es tomada en cuenta como debería ser, el considerar que la Revisión técnica de la unidad no pasa de ser un trámite sin importancia y por obligación se realiza. Además de ello los transportistas consideran que el uso de equipos de protección personal no es necesario y son considerando como un gasto, que las charlas de seguridad son una pérdida

de tiempo, que el uso de conos de seguridad en la carretera ante una emergencia no es importante por lo que los camiones no están equipados adecuadamente. Además de ello el permitir que las operaciones empiecen con retraso y luego obliguen a los conductores a romper la barrera de los 80 Km/hr velocidad estipulada por el MTC, hace que las operaciones se conviertan en inseguras originando accidentes de tránsito e incidentes que pudieron ser evitados. . La consecuencia de ello es que algunas empresas de transporte son consideradas siniestrables y las pólizas de seguro se incrementan el próximo año sacrificando la utilidad de la empresa por pagos elevados de las mismas.

Las áreas de Logística, Administración y Finanzas también juegan su rol en contra. Se sabe que las compras de urgencia son de todos los días puesto que no hay una adecuada planificación de las mismas, pedidos no entregados a tiempo, errores en los mismos con la consiguiente logística inversa, almacenes sobredimensionados o inventario obsoleto completan esta problemática. En las áreas administrativas y financieras la cosa no varía mucho. Se reportan fallas en las facturas emitidas, falta de liquidez por una mala política de cobranzas lo cual ocasiona que al final del mes no se completen los pagos de planilla y mucho menos el pago a los proveedores que son los socios estratégicos de las empresas. También tenemos facturas sin cobrar o no emitidas, elevados intereses que pagar a los bancos, estar calificados como empresa de riesgo en el sistema financiero origina finalmente el desorden y la baja rentabilidad que es un común denominador en este rubro.

Por lo anteriormente expuesto, el uso de los Indicadores de Gestión es una herramienta obligada en estos tiempos de máximo control y fue el motivo de estudio de la presente tesis de grado. Sin esta herramienta difícilmente las cosas dentro de la organización mejorarán. Es importante entender que para subir al siguiente nivel hay que implementar algunos cambios dentro de la organización y éste es uno de ellos, sin duda alguna; la decisión

más importante que toda empresa debe tomar como opción de cambio, control y mejora de sus resultados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática del transporte es muy compleja, solucionar los temas principales tomara tiempo y no solo al Grupo Transpesa sino a todos los transportistas en general. No solo dependerá de la empresa, sino también de las mejoras en la logística peruana y de los stakeholders las cuales incluye: mejor trato de los generadores de carga, la competencia atomizada de pequeños y grandes transportistas que forman parte del entorno, proveedores, precio del barril de petróleo a nivel nacional e internacional, la pavimentación de carreteras, mantenimiento de las mismas, culminar la doble vía de Tumbes a Tacna lo cual permitirá disminuir el tiempo de tránsito entre las ciudades principales de la costa y Lima. Mientras tanto la empresa debe trabajar al interno para solucionar lo que esté a su entero alcance.

Dicho esto, al implementar el control a las operaciones y procesos aplicando la Metodología PHVA vamos a contribuir a la Mejora de los Indicadores de gestión del Grupo Transpesa.

1.3 LIMITACIONES

El presente estudio tuvo algunas limitaciones sin embargo no impidieron que se lleve a cabo con éxito. La disponibilidad de tiempo del personal fue limitada, por lo que hubo demoras en la obtención de información que sirvieron para llevar a cabo el presente estudio de investigación. El tratamiento de datos también fue un factor importante, algunos datos no se habían reportado y en algunos casos solo se trabajó con lo existente sin considerar la

información faltante lo cual es la esencia de este trabajo de tesis, usar información histórica reportada.

1.4 ANTECEDENTES

En el ámbito internacional, Contreras, E. (2013). El Concepto de Estrategias como Fundamento de la Planeación Estratégica, p. 164. Asegura que una organización deberá tener bien claro que hay objetivos globales y otros específicos y que, además, para poder llegar a ellos es necesario analizar y evaluar aquellos aspectos que, a nivel interno y externo, pueden influir en la implementación de las políticas y, por ende, en la obtención de dichas metas. Además, la declaración de la misión le va a imprimir fuerza a lo que se quiere obtener por parte de la organización.

Al respecto y como se comenta en la problemática de la investigación, son muy pocas las organizaciones que cuentan con una estrategia que les de dirección, metas y objetivos claros para que sepan hacia donde ir por los resultados favorables. La estrategia debe alinear a toda la organización a cumplir con lo propuesto en cada una de sus áreas para que permita fijar en forma eficiente, eficaz y oportuna las directivas que se tomen en bien de los costos que incurre en los diversos procesos. Implementar una estrategia de mejora de los Indicadores a través de la Metodología PHVA será oportuna para los intereses del Grupo Transpesa.

Por lo anterior, Contreras (2013) fundamenta que, se puede deducir que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategias o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso.

De lo anterior, se identifica que sin un Plan estratégico que incluya Misión, Visión, Valores; se espera muy poco puesto que no se tiene un rumbo definido. Se conoce que las empresas cuentan con todo ello, sin embargo ni el personal ni los mismos dueños tienen muy claro a donde van, en algunos casos se toma muy a la ligera y el contar con Misión, Visión y Valores es un simple formulismo para cumplir con los requisitos de algunos importantes clientes que valoran que se cuente con ello.

Hoy en día las estrategias empresariales son primordiales para que éstas se vuelvan competitivas y puedan superar a las ya existentes y puedan permanecer en el mercado. Adecuados controles mejorarán los procesos y por ende los buenos resultados vendrán por sí solos. Huelga decir que todo debe ser monitoreado para garantizar el éxito de los mismos.

Por ello es importante contar con un Sistema de Indicadores de gestión, ellos ayudarán a la empresa a medir sus resultados día a día, mes a mes y año a año. Lo que no se puede medir no se puede mejorar, y de eso se trata; de tener resultados cada cierto período de tiempo para evaluar el desempeño de la organización o de sus áreas en particular. Cuando hay desviaciones en los resultados y los mismos no son los esperados, es preciso reorientar las actividades dentro de la empresa. Se deben seleccionar los indicadores más importantes para que el crecimiento de la empresa no se postergue, mientras más rápido se tomen decisiones a favor más rápido se solucionarán los problemas.

En el ámbito nacional, Alarco, Henry (2014), determina que para enfrentar los nuevos retos la organización debe formular una nueva estrategia empresarial y redistribuir los recursos con miras a alcanzar una inspiradora visión. Sin embargo, el problema que enfrentaron la mayor parte de las organizaciones resultó ser su grave debilidad al ejecutar las nuevas estrategias con éxito. Los empleados escuchaban las nuevas misiones, visiones y

declaraciones de estrategias, pero no comprendían el significado operativo de las palabras. Se necesitaba una manera de traducir las definiciones abstractas en lineamientos tangibles para explicar a los empleados cómo ellos podrían contribuir al éxito de la estrategia empresarial.

De hecho, en muchas empresas una de las principales debilidades es la comunicación interna y ello origina que los colaboradores no se enteren de los objetivos o lo más grave, que el personal no tenga claro la misión y visión de la empresa donde laboran. Según menciona el anterior autor, se necesita lograr que las personas dentro de la organización sepan cómo deben aportar desde su puesto de trabajo en los objetivos y metas de la organización, preguntas tan simples como: *¿Desde tu puesto de trabajo que vas a realizar para que la empresa cumpla su Visión?* Y no solo hacer este tipo de preguntas sino ayudarlos a que lo interpreten y hagan suya la visión y lo incorporen en sus quehaceres del día a día.

El Profesor Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) en su libro SER COMPETITIVO, describió: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente, es decir; significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”. En otro pasaje del texto comenta que esto permitirá obtener un rendimiento superior. Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores. (p. 76)

Definitivamente, mientras más pronto se implementen las estrategias más pronto tendremos resultados favorables. Si bien es cierto nos movemos en un entorno de constantes cambios, los mismos que pueden ser de índole tecnológico, académico, administrativos, etc. donde el internet y la globalización acercan cada vez más a las empresas de todo el planeta y ahora éstas pueden hacer negocios en línea, seleccionar una estrategia es tarea impostergable.

Ya sea ésta, de corto, mediano o largo plazo, es importante contar con ella y lo mejor aún ponerla en práctica lo antes posible.

En el ámbito local, H. López (2011), presenta la posición del transporte de mercancías en camión como eslabón estratégico dentro del proceso logístico empresarial integral; se puede visualizar que, para acceder al mercado de servicios de carga en condiciones de menor costo y tiempo, lo cual incluye utilizar menor cantidad de combustible, disminuir el consumo de neumáticos y gastar menos en mantenimientos correctivos, debe administrarse el proceso logístico como una estrategia empresarial integral en todas sus fases.

Una de las principales áreas de una empresa de transporte es su área logística, por lo tanto, una estrategia que la involucre es de vital importancia. Evitar que la cadena de suministro se rompa es ser competitivo, caso contrario los costos ocultos provenientes de esta anomalía repercuten en los ingresos y rentabilidad de las operaciones. La principal estrategia logística debe estar orientada a contar con una cadena de suministro muy competente y la estrategia de reducción de costos en donde gastar menos debe ser un arma que usar permanentemente no hace más que garantizar el éxito de la misma.

Según R. Tapia (2013). La propuesta de indicadores de gestión tanto de eficiencia, calidad y oportunidad; permite evaluar el desempeño de una gestión, con la finalidad de incrementar la rentabilidad y mejorar la efectividad de las operaciones y procesos de la empresa.

En las empresas de Transporte el contar con Indicadores de gestión ayuda mucho en la toma de decisiones, desde un repuesto mal colocado en la unidad hasta una compra mal hecha repercuten en los diferentes procesos. Una forma de medir el desempeño de las

organizaciones es a través de los indicadores de calidad de servicio, puesto que de suceder lo anteriormente mencionado, quien se va a ver perjudicado con estos problemas es el cliente ya que la mercadería no será recibida a tiempo perdiendo con ello la oportunidad de venta (del cliente) y posterior caída del acuerdo de nivel de servicio pactado en los contratos entre cliente y proveedor. Hoy un buen servicio ya no es suficiente y hay que trabajar adecuadamente para convertirlo en extraordinario.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

II. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo TRANSPESA

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión empresarial del Grupo Transpesa de la ciudad de Trujillo.
2. Fundamentar teórica y metodológicamente el proceso de gestión empresarial a partir de indicadores de eficiencia.
3. Caracterizar los antecedentes históricos del proceso de gestión empresarial del Grupo Transpesa y sus rendimientos productivos.
4. Diseñar una estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para implementar y mejorar los indicadores de gestión del Grupo Transpesa Trujillo
5. Valorar la pertinencia del aporte práctico mediante los resultados de los indicadores medidos.

CAPÍTULO III

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad demostrar que el uso de Indicadores de gestión permitirá mejorar los resultados de la empresa. Actualmente se tiene una problemática que superar y que se agrava cada día más por la falta de un control adecuado. Como se sabe la razón principal de una empresa es ganar dinero y si ello no sucede, ésta va camino a su extinción o quiebra. Este trabajo permitirá identificar los procesos o insumos que generan altos costos operativos, los mismos que saldrán del diagnóstico inicial.

De otro lado, es importante involucrar al personal en la mejora de los procesos y los indicadores y que el trabajo realizado contribuye a los mismos. Cabe mencionar que los logros y resultados se logran a través de las personas y sin ellas poco o nada se puede realizar. Además, los beneficios económicos que se lograrán en la empresa son grandes puesto que se optimizará el uso de recursos, mejoraran los procesos, contribuirá al tema de gestión ambiental al disminuir el consumo de combustible y neumáticos que afectan el medio ambiente, de otro lado también se contribuirá a la disminución de los residuos sólidos. Asimismo, se aumentará la ocupabilidad y disponibilidad de la flota lo cual traerá consigo mayores ingresos. Por lo anteriormente expuesto queda justificada la investigación del presente trabajo de tesis.

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 MARCO TEÓRICO

Diagnóstico Empresarial

Grupo asturconsulting (2016), La considera como una herramienta de dirección y planificación del equipo, que tiene como fin conocer la situación actual de un negocio, organización, identificar los problemas que impiden su crecimiento, supervivencia, desarrollo y expansión. Gracias a ella detectamos las principales causas de los problemas o dificultades que tiene la empresa de manera que se puedan enfocar los problemas futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energía, esfuerzos, tiempo y dinero.

Tamayo (2013), indica que el diagnóstico empresarial se usa para la evaluación de las organizaciones en el cual se obtiene un análisis a fondo de los principales procesos que influyen en la sostenibilidad de la empresa. De esta manera el análisis permite identificar las problemáticas que afectan trascendentalmente a la organización, es así como se puede dar soluciones en un corto plazo y de manera práctica, optimizando el tiempo y los recursos.

Gestión Empresarial

Según el portal definición ABC (2018), “La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente”.

Ciclo PHVA

Rodríguez (2016), menciona que el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Consiste en aplicar una metodología para mejorar de manera permanente, es de fácil aplicación y resulta muy útil en la gestión de la calidad de procesos. En Japón, el ciclo PHVA ha sido utilizado desde su inicio como una metodología de mejora continua. Fue Edward Deming quién presentó el ciclo PDCA en los años 50, y en su honor los japoneses lo denominaron el Ciclo de Deming.

Esta metodología es usada en el mundo con mucho éxito, en el Perú empresas como Backus la implementaron desde el año 1,992 con los resultados conocidos por todos y desde aquel tiempo mantienen un proceso de mejora continua que hasta el día de hoy les sigue dando grandes logros. Esto se logra cuando se decide llevar a la organización por el camino recorrido por las Empresas de Clase Mundial.

Según lo manifestado por Walton, M. (2004) en su libro *El método Deming en la Práctica*, W. Edwards Deming proporcionó una orientación para transformar el estático estilo administrativo norteamericano. Esto se debe a que en la época el hombre era considerado una mera rueda dentro de la gigantesca maquinaria industrial cuyo trabajo podía ser dirigido por administradores con educación apropiada y que administraban una serie de reglas.

Si bien es cierto esta afirmación hasta hoy podría tener vigencia, lo que pretendía Deming era que el hombre desarrollara propuestas de mejora siguiendo su metodología, presentando pequeños pero significativos proyectos para mejorar los procesos y hacerlos más

eficientes. De esto trata su exitoso Ciclo PHVA, de pasar de la planificación a la acción de inmediato.

Fases del ciclo PHVA

Según Campos & Diaz (2013) se aplica el concepto PHVA en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en las actividades operacionales más simples.

Según Moyano (2014), La metodología PHVA, consiste en la aplicación de un proceso estructurado en 4 fases, las cuales se describen a continuación:

- Planear

Moyano (2014) indica que:

Planear significa estudiar el escenario actual, definir el problema, así como también analizarlo determinando sus causas y formulando un plan de mejora, es por eso que para planificar es importante identificar la situación en la que se encuentra una organización, así como también la de sus clientes, posterior a obtener la información necesaria se podrán establecer los objetivos y los procesos que se llevarán a cabo en la organización. (p. 41)

Se puede concluir que planear es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- Hacer:

Moyano (2014) indica que:

En esta fase se aplica de manera práctica la planificación, con el fin de eliminar las principales causas de las problemáticas identificadas en la fase anterior, de esta manera la propuesta es implementada según las especificaciones descritas, teniendo en cuenta a la organización, a los trabajadores y a los clientes. (p. 41).

Es decir es la fase donde se realiza todo lo que se ha planeado, donde se implementa la mejora.

- Verificar:

Moyano (2014) indica que:

En esta fase se analizan todas las repercusiones del plan de mejora en la organización, de esta manera se puede comprobar el alcance que tuvieron los procesos para lograr el objetivo plasmado, sea el caso que no se haya logrado el objetivo, es necesario realizar la fase de planificación nuevamente. (p. 41)

Es decir en esta fase se realiza un seguimiento y se miden los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto. Es la fase donde se analiza si se han obtenido los resultados deseados y que queda aún por mejorar.

- Actuar:

Moyano (2014) indica que:

Cuando los procesos han sido comprobados, es decir tuvo un alcance alto para el cumplimiento de los objetivos, se debe realizar una regularización por medio de registros apropiados, en los que se detalle los conocimientos obtenidos, así como también los procesos y la manera en que éstos permitieron el logro de los objetivos. (p. 41)

Es decir se refiere a tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, de esta manera se puede institucionalizar la mejora, si no fuera así se debe retornar a la fase hacer.

Aplicaciones del ciclo PHVA

Según Rodríguez (2016), el ciclo PHVA es utilizado para aplicar la mejora continua en una organización con el fin de lograr que los procesos sean organizados y estructurados, así como también estén a la vanguardia de problemáticas futuras que le permitan obtener soluciones rápidas y eficientes. La metodología se puede convertir en el sostén de cualquier organización al usarse como acciones estratégicas. Es importante que el ciclo gire sin parar, debido a que de esta manera la eficacia es más alta, en el caso de que no se gire el ciclo de una manera adecuada la calidad de los procesos retrocederán.

Teniendo en cuenta ello, la clave de que el ciclo esté en constante movimiento es que la planificación de los procesos esté al alcance de la organización, es así como ésta podrá ingresar nuevos elementos que incrementen el ciclo, los elementos son la formación de los trabajadores y la experiencia obtenida. Es porque es de suma importancia brindarle condiciones de trabajo idóneas a los trabajadores, las cuales deben estar establecidas por una alta comunicación, motivación y retroalimentación, se debe tener en cuenta que mientras las

condiciones de trabajo sean mejores, el ciclo PHVA funcionará mucho mejor (Rodríguez, 2016).

La importancia de que el ciclo esté en constante movimiento radica en que le permitirá a las organizaciones a mantener su competitividad de los productos o servicios que comercialicen, mejorando la calidad, incrementando la rentabilidad, promoviendo nuevos puestos de trabajo, incremento la participación en el mercado, reduciendo costos y precios y mejorando la productividad (Rodríguez, 2016).

Niveles del PHVA

Nivel Estratégico. Se refiere a la planeación orientada específicamente al logro de los objetivos que la organización planteó, está basado en la decisión que tiene la organización al momento de plantear los objetivos, debido a que se definen los recursos que se utilizarán, las normativas y políticas que deben tener en cuenta y la manera en cómo se utilizarán los recursos (Torres, 2014).

Nivel táctico. Se refiere al desarrollo de la planeación con respecto al funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de una organización, teniendo en cuenta la planeación en el nivel estratégico, este nivel es manejado en su mayoría por la dirección de una organización, debido a que usan los recursos designados por el nivel estratégico eficientemente para el cumplimiento de las metas y los objetivos (Torres, 2014).

Nivel operativo. Se refiere a la asignación de las actividades específicas que deben realizar los trabajadores en la organización respecto a cada área a la que pertenezcan, es este nivel se desarrollan lineamientos de control derivados de la planeación estratégica y táctica (Torres, 2014).

Mejora Continua

Guerra (2014) asevera que:

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde se va, y el monitoreo continuo del curso para que se pueda llegar desde donde se está hasta donde se quiere estar. El beneficio de la mejora continua puede tener pagas increíbles en cualquier emprendimiento, la mejora continua en una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyado por el requerimiento de autoridad para que se lleven a cabo los cambios solicitados. (p. 193)

Los procesos de mejora continua solo tendrán resultados positivos, si éstos son llevados a cabo por un control específico que les permita a las organización generar el compromiso e incrementar el desempeño.

Asimismo, Campos y Díaz (2013), aseguran que el proceso de mejora continua permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

Lynch (2013) asevera que:

La mejora continua es un sistema y filosofía gerencial que organiza a los empleados y procesos para maximizar el valor y la satisfacción para los clientes. Como sistema gerencial global, la mejora continua provee una serie de herramientas y técnicas que pueden conducir a resultados sobresalientes, si se implementan consistentemente durante un período de varios años. (p. 120)

Es decir la mejora continua está basado en usar las herramientas necesarias que permitan a los trabajadores mejorar su desempeño de manera continua con el fin de mejorar sus procesos y su calidad de servicio enfocado a la satisfacción del cliente.

Walton (2015) indica que la mejora continua va de la mano con el cambio cultural que debe tener la organización para que los trabajadores estén convencidos sobre la calidad de los productos o del servicio que se brinda, es por eso que la dirección debe motivar consecutivamente a su personal por medio de estrategias que permitan generar ese cambio cultural.

Estrategia

J. Tarzijan (2013) en su libro “Fundamentos de la Estrategia Empresarial” hace un resumen de Estrategia, con diferentes e importantes autores.

Tabla N° 1: Definiciones de Estrategia

Alfred Chandler	“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.”
Kenneth Andrews	“Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en que negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y la comunidad”.
Michael Porter	“La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Asimismo, Porter argumenta que la política a través de la cual la

	empresa busca el logro de sus metas debe basarse en la construcción de una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de actividades específicas que posea una empresa”.
Richard Rumelt	“Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría”.

Fuente: Fundamentos de la Estrategia Empresarial, Jorge Tarzijan M.

Según lo manifestado por los diferentes especialistas, la Estrategia tiene como fin común estar orientados a las metas y objetivos de la empresa. El camino que se tome según el rubro de la misma será indistinto puesto que si las directivas están claras y encaminadas a mejorar el desempeño de las organizaciones el éxito está asegurado, solo es cuestión de tiempo.

Estrategia empresarial

En la actualidad; la principal pregunta que busca responder la estrategia está relacionada con las acciones que debe llevar a cabo una empresa para obtener rentabilidad sostenible en el tiempo. Para ello es fundamental, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinar dónde se quiere estar en el futuro. De esta manera la Estrategia Empresarial implica la elección de ciertos caminos de acción, entre varios posibles, para pasar de la situación actual a una futura deseada. Esto da como resultado contar con 2 estrategias la Competitiva y la Corporativa, en donde ambas deben estar alineadas para el buen aprovechamiento de la estrategia y ello se transforme en buenos resultados. Tarzijan, J. (2013)

Según Freedman (2013) la palabra "estrategia" significa "una manera integral para tratar de perseguir fines políticos, incluyendo la amenaza o al uso real de la fuerza, en una dialéctica de voluntades" en un conflicto militar, en la que ambos adversarios interactúan.

Por ello, en la práctica empresarial no es infrecuente encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas, la cultura de la organización o la disponibilidad de una estructura que permita alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

MEJORA CONTINUA

Es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos siendo éstos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". Cuando ello se logra se tiene un equipo de trabajo con la siguiente cultura: Todo puede y debe ser mejorado permanentemente.

El proceso de mejora continua permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

Para ello se requiere seguir los siguientes pasos:

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de posible solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.

- Formalización de los cambios.

INDICADOR DE GESTIÓN

Llamado también KPI (Key Performance Indicator), es una variable cuantitativa que mide el desempeño de un objetivo, proceso, área, departamento o persona. Se redacta con un verbo, una descripción, una meta, una unidad de medición y una fecha de cumplimiento.

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

EFICIENCIA

Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

EFICACIA

Es la capacidad o proporción para obtener el efecto esperado tras la realización de una actividad. Es cumplir con lo planificado.

ACTIVIDAD DE MEJORA

Es la acción realizada por una persona en una fecha determinada para contribuir al cumplimiento de un proyecto de mejora. La realización de varias actividades debidamente diseñadas conforma e integran un proyecto de mejora. Algunos ejemplos de actividades son:

Contratar a un vendedor, realizar una auditoria en una sucursal, elaborar un procedimiento, etc.

COMPETITIVIDAD

Es la capacidad que posee una organización para incrementar o consolidar su presencia en el mercado. La competitividad tiene que ver con resultados cuantitativos como: participación de mercado, ventas, cobertura de mercado, número de sucursales / franquicias, número de clientes, etc. La competitividad varía a través del tiempo y la organización debe estar haciendo siempre un esfuerzo consciente para incrementar o consolidar su presencia en el mercado. La falta de competitividad lleva a la organización a un estado de vulnerabilidad.

PROYECTO DE MEJORA

Es la forma en cómo una persona o una organización va alcanzar sus Objetivos Estratégicos de una forma contundente. El Proyecto de Mejora contesta la pregunta ¿Qué camino(s) sigo para alcanzar mi objetivo estratégico? ¿Cómo aseguro el cumplimiento de los objetivos y las metas estratégicas? Se deben buscar Proyectos de Mejora de impacto que se enfoquen directamente al logro de los objetivos estratégicos.

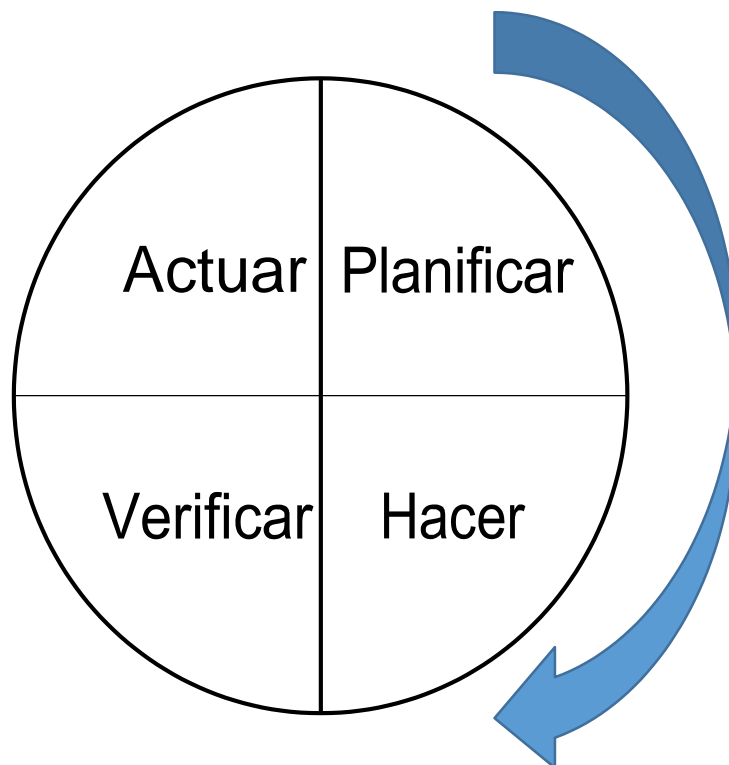
VISIÓN DE NEGOCIO

Es el sueño al que aspira una organización llegar en algunos años más. La Visión contesta la pregunta ¿En dónde quiero estar en los próximos años? ¿Cuál es mi sueño ? Este sueño puede cambiar en determinado tiempo cuando este se cumpla y es en ese momento que nace un nuevo sueño o una nueva Visión.

LA METODOLOGÍA PHVA

Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua. El ciclo Deming o P.H.V.A. dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares. El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar eficiente y económicamente todos los objetivos a largo plazo.

Gráfico N° 1 : El Ciclo PHVA



Este instrumento ha sido conocido como el ciclo de mejoramiento continuo o Deming, en honor a Edward Deming quien introdujo el concepto al Japón. Es importante destacar que este ciclo no solamente puede ser aplicado a la Calidad, a las estrategias gerenciales o al

mundo empresarial, ya que si se evalúa cada uno de sus componentes se puede decir que en muchas de sus actividades, se trata de la vida misma. Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando la calidad, reduciendo los costos, optimizando recursos, y aumentando la rentabilidad de la empresa. Sotelo, J. Torres, J. (2012)

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?

CAPÍTULO V
METODOLOGÍA

5.1 HIPÓTESIS

Si se propone una Estrategia empresarial basada en la Metodología PHVA se contribuirá a mejorar los resultados través de los Indicadores de Gestión en el Grupo TRANSPESA.

5.2 VARIABLES

5.2.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

5211 Variable Independiente:

ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

La estrategia empresarial es lo que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes las distintas unidades del negocio. Una empresa sin estrategia no tiene el camino claro, y esto es lo que una organización requiere. Las empresas que se han reestructurado deben decidir que van a hacer para evitar la repetición del pasado. Porter, M. (2009).

5212 Variable Dependiente:

INDICADORES DE GESTIÓN.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para

establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Beltrán, J. (2017)

5.2.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Tabla N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Técnicas	Instrumentos
<p>V. INDEPENDIENTE <i>Estrategia basada en PHVA</i></p>	<p>Planear</p> <p>Hacer</p> <p>Verificar</p> <p>Actuar</p>	<p>Verificación de las mejoras en los indicadores.</p>	<p>Recolección de datos.</p> <p>Medición de resultados</p>	<p>Formatos de procesos, tomado de la base de datos del Sistema de la empresa</p>
<p>V. DEPENDIENTE <i>Indicadores de Gestión</i></p>	<p>Ventas Mensuales</p> <p>Operatividad de Flota</p> <p>Consumo de combustible</p> <p>Rotación personal</p>	<p>Facturación mensual de toda la flota</p> <p>Unidades trabajando/Unidades totales de la flota</p> <p>N° de kilómetros por galón</p> <p>Cantidad de trabajadores que ingresan o salen de la empresa / No total trabajadores</p>	<p>Aplicación de Herramientas de calidad</p>	

5.3 METODOLOGIA

5.3.1 TIPO DE ESTUDIOS

Tipo Mixta: La meta de la investigación mixta posibilita utilizar las fortalezas de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, las cuales permiten la indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Respecto a la investigación realizada, facilitó medir e interpretar los datos según el proceso de producción basado en la metodología empleada, obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos planificados.

5.3.2 DISEÑO

Por el nivel de conocimientos que se adquiere, la investigación ocupa un carácter

Proyectiva-Propositiva. La estrategia que se propone permitirá resolver un problema práctico, puesto que su basamento correspondió al trabajo y conocimiento profesional del investigador. (Hurtado de Barrera, 1996, 2007 in (Pérez Martinto, 2014).

Asimismo tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los presentes estudios, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Sampieri, R. (2010)

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para facilitar el estudio de la tesis, se determinó investigar al interno cual era la forma de la actual gestión de la empresa y que importancia podría tener contar con una estrategia.

que posibilitara mejorar los actuales indicadores y a su vez implementar algunos más, para poder tener un mayor control sobre los principales procesos. Si bien es cierto se cuenta con algunos controles a través de ciertos indicadores, éstos no evidencian seguimiento alguno, ni mucho menos planes que estipulen un compromiso de mejora de los pocos indicadores con los que actualmente se trabaja.

Respecto a la Población y muestra cabe mencionar que se realizaron Entrevistas a los 05 Gerentes de la empresa y Encuestas a 11 de los Jefes y colaboradores, según los formatos que se muestran en el Anexos 1 y 2. Esto se llevó a cabo con la plena autorización de los dueños de la empresa. Participaron los Gerentes y el dueño de la empresa así como los principales jefes según lo comentado líneas arriba, los cuales incluían a las áreas de: Operaciones, logística, administración, mantenimiento, neumáticos, contabilidad y finanzas, recursos humanos, combustible y seguridad.

5.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La lógica de la investigación se desarrolla a partir de **indagaciones teóricas y empíricas** en las cuales rige el **enfoque general materialista del conocimiento**.

En el nivel teórico del conocimiento se utilizaron los métodos siguientes:

Histórico - lógico: Posibilitó la aproximación a la evolución de los resultados según los objetivos planteados luego del diagnóstico inicial. Analizar los diferentes criterios relacionados con la mejora continua y los indicadores de gestión los mismos que al encontrar los valores de meses anteriores sirve como punto de partida para iniciar el trabajo de investigación.

Enfoque sistémico: Permitió el estudio de los objetivos de la investigación y demuestra que el seguimiento y control adecuado conlleva al logro de resultados.

Los procesos lógicos del pensamiento como el **análisis**, la **síntesis**, la **inducción**, **deducción**, **generalización**; permitieron interpretar, procesar y sistematizar la información, concluyéndose que la metodología aplicada es la correcta.

Observación: para el diagnóstico del estado actual y evaluación de la gestión del proceso de mejora continua y el Ciclo PHVA para alcanzar los resultados esperados.

Análisis documental: Permitió realizar el estudio bibliográfico para la conformación del marco teórico referencial de la investigación y como sustento de las valoraciones realizadas, así como el estudio de los contenidos relacionados con la justificación para la elaboración de un plan de acción dirigido a los colaboradores en general del Grupo Transpesa.

5.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas y recolección de datos se realizaron según los formatos mostrados en el Anexo 1 y 2, considerando la bibliografía para este tema.

Ésta información es llevada a un programa Excel desde donde con ayuda de tablas y fórmulas simples se pasan a un archivo para una mejor interpretación de los resultados. De esta manera se evalúa no solo el estado actual de la empresa sino también la manera de como se está llevando la actual gestión de la misma. Para ello se realizaron encuestas y entrevistas a 11 colaboradores y jefes así como a los 05 Gerentes y directivos de la empresa.

5.7 MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS

Con la información obtenida, la misma que se analizó siguiendo las pautas del punto anterior se llega a conocer la actual forma de gestión de la empresa, en donde tanto jefes,

colaboradores y gerentes coinciden en muchos de los aspectos mencionados tanto en la entrevista como la encuesta.

Se reconoce notablemente que la actual gestión y resultados podrían ser mejores de implementar una estrategia empresarial de mejora continua a través de la metodología PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) y que a través de implementar los KPIs relevantes ayudarán a la mejora de los resultados del Grupo Transpesa.

Para elaborar adecuadamente los KPIs, (se cuentan solo con algunos como Consumo de combustible y el de ventas como los más importantes además de los financieros), se requiere de información, la misma que es recabada de los archivos históricos de la empresa así como de los nuevos valores y datos necesarios para elaborar los mismos, así como de los que no se controlaban adecuadamente en el Grupo Transpesa, sin embargo la gran cantidad de información con la que se contaba permitió de lejos llevar ésta a KPIs relevantes.

CAPÍTULO VI

PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 DESCRIPCIÓN

A continuación se presentan algunas preguntas de las encuestas y sus respectivos resultados del análisis, tanto la realizada a los colaboradores, jefes y plana de gerentes:

Tabla N° 3.

Análisis de los resultados que son favorables para la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	2	40.0%	40.0%
En desacuerdo	2	40.0%	80.0%
Totalmente en desacuerdo	1	20.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

Fuente: elaboración propia

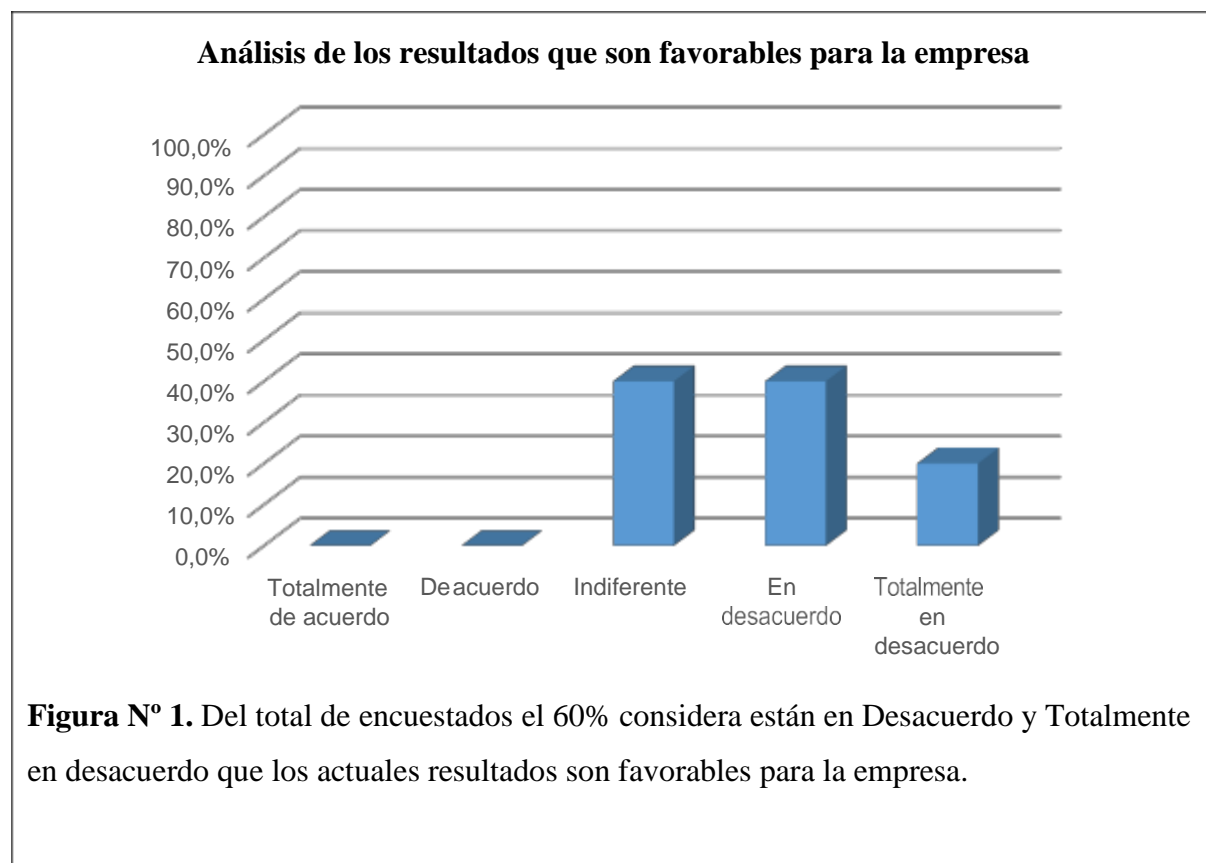


Tabla N° 4.

Análisis de implementación de un proceso de mejora continua para la gestión de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	5	100.0%	100.0%
De acuerdo	0	0.0%	100.0%
Indiferente	0	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

Fuente: elaboración propia

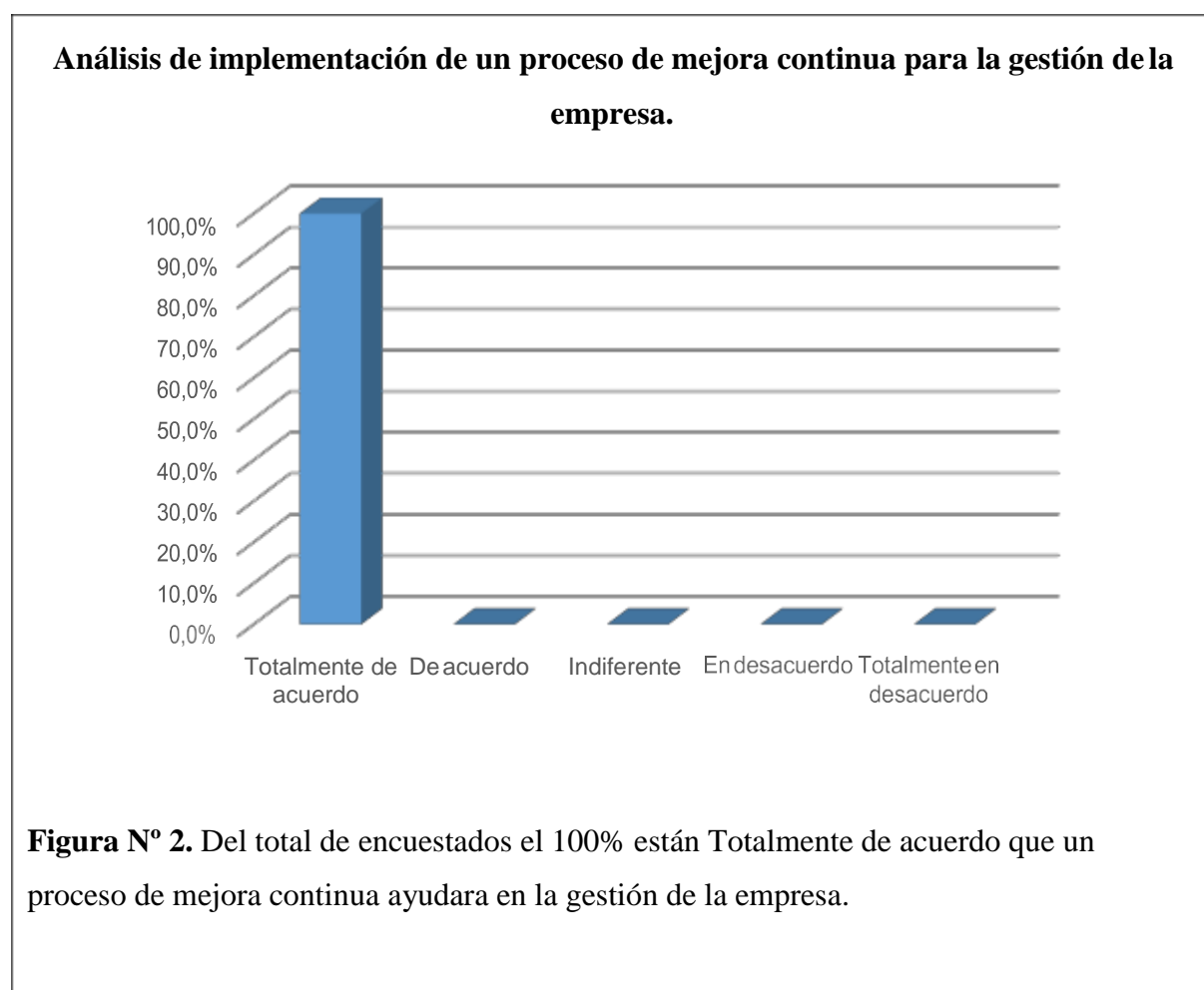


Tabla N° 5.*Capacidad del equipo de trabajo para afrontar nuevos retos*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	4	80.0%	80.0%
En desacuerdo	1	20.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

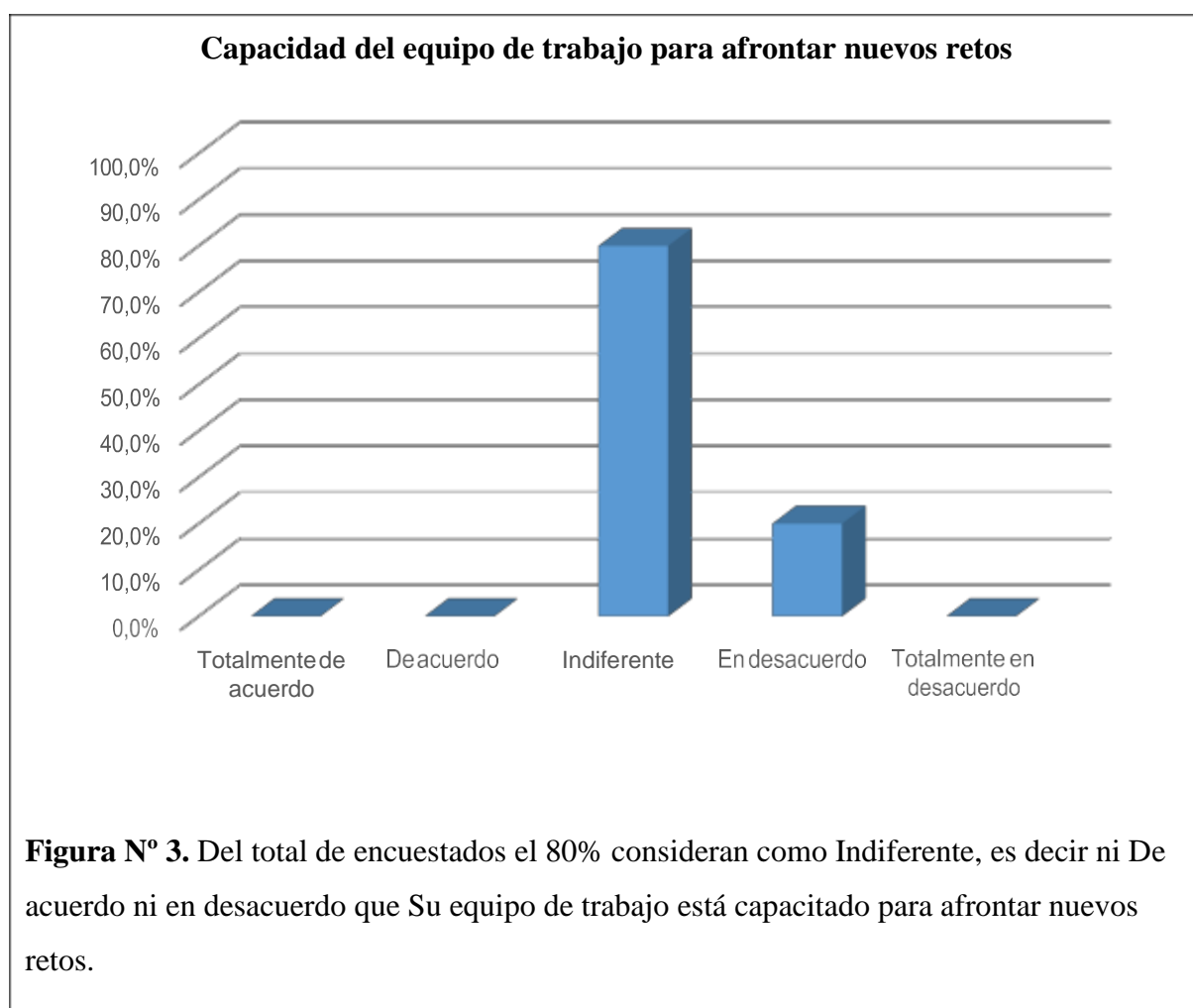
Fuente: elaboración propia

Tabla N° 6.

Análisis de los resultados que son sostenidos en el tiempo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	2	40.0%	40.0%
En desacuerdo	3	60.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

Fuente: elaboración propia

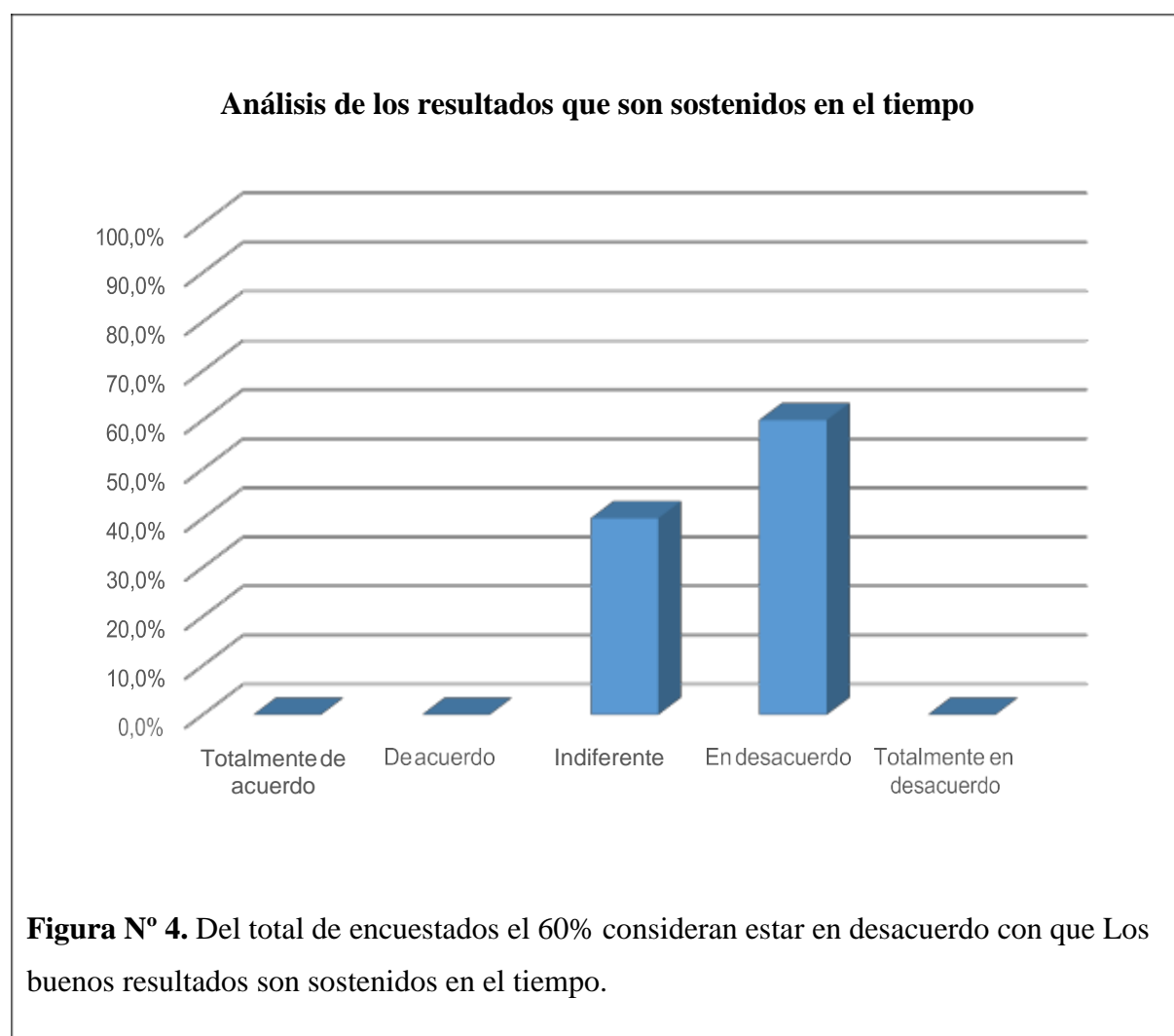


Tabla N° 7.

Decisiones en base a hechos y datos obtenidos en la gestión de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	5	100.0%	100.0%
En desacuerdo	0	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

Fuente: elaboración propia

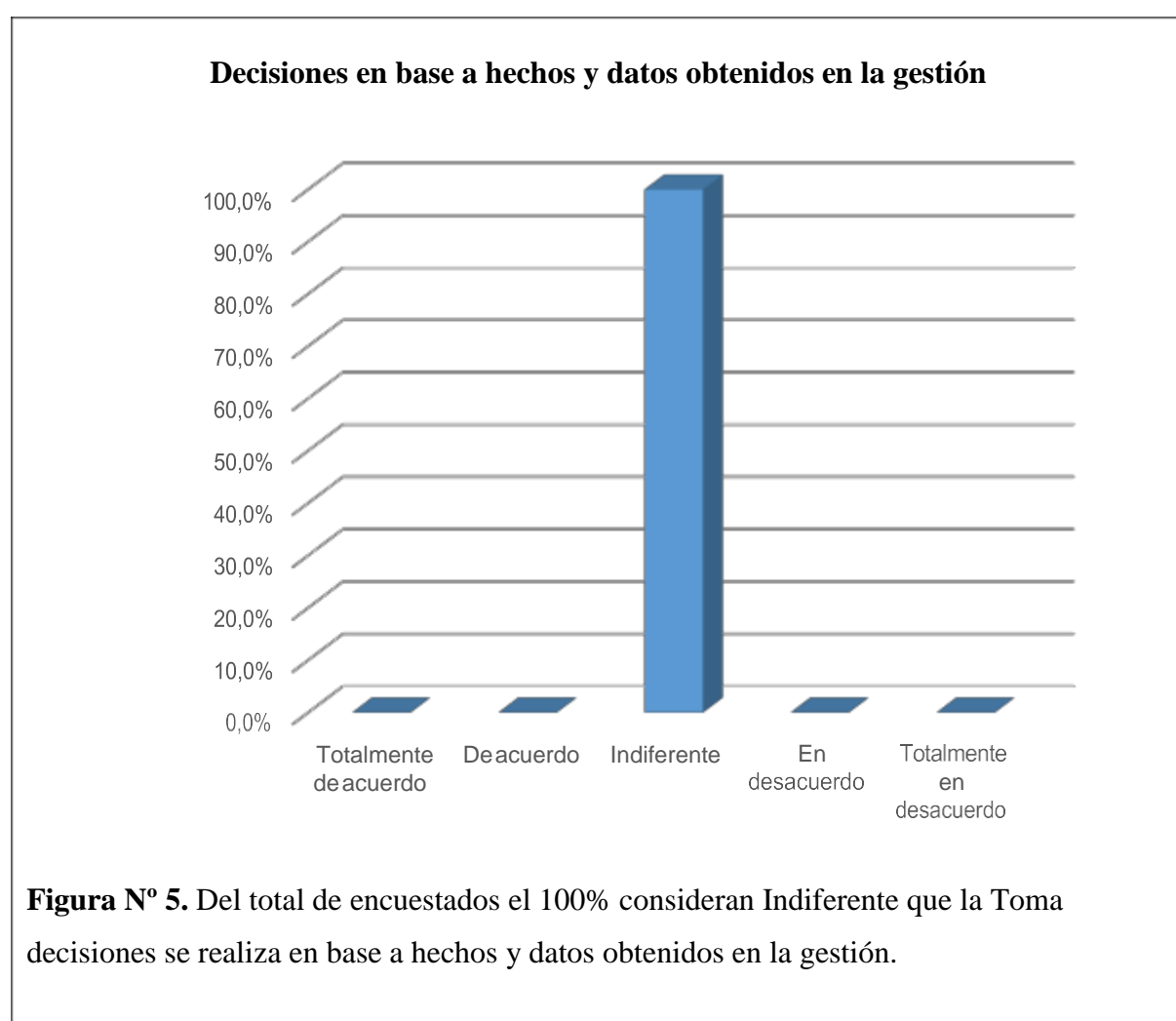


Tabla N° 8.

Análisis de los problemas que se solucionan definitivamente o son reiterativos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	1	20.0%	20.0%
En desacuerdo	4	80.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

Fuente: elaboración propia

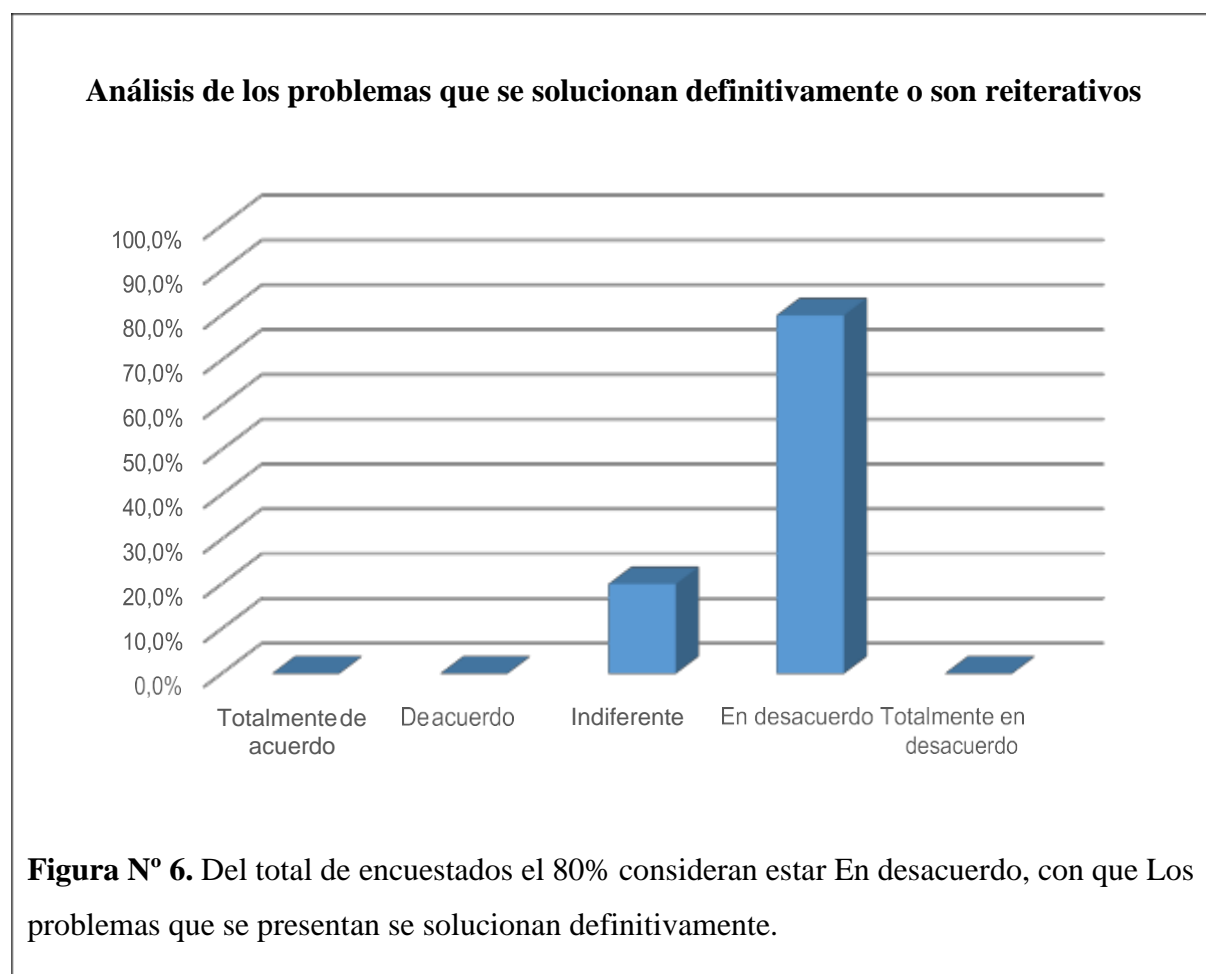


Tabla N° 9.

Análisis de la muestra de interés por los problemas reiterativos realizando preguntas para dar soluciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0%
De acuerdo	1	20.0%	20.0%
Indiferente	4	80.0%	100.0%
En desacuerdo	0	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	5	100.0%	

Fuente: elaboración propia

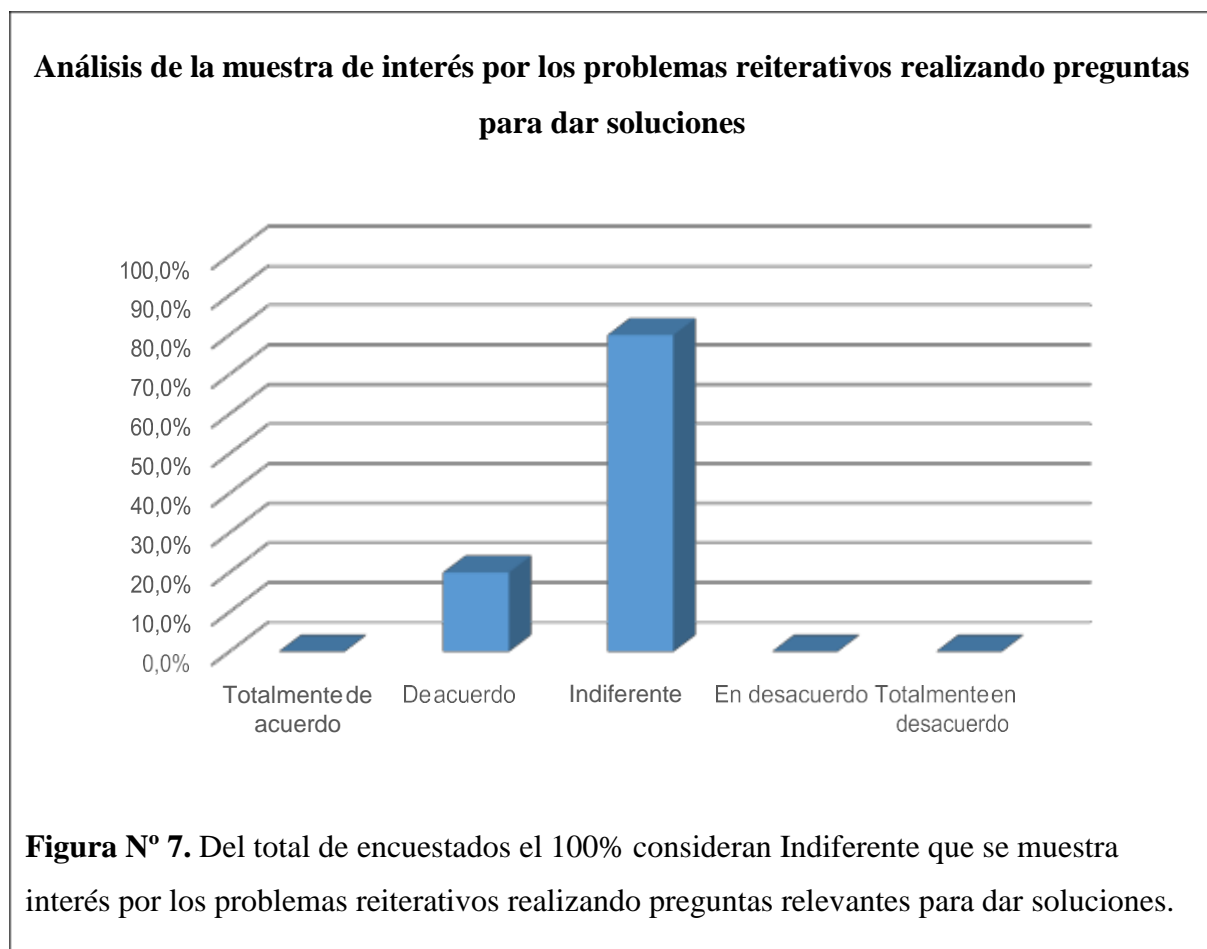


Tabla N° 10.*Unidades de transporte trabajando todos los días*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	3	27.3%	27.3%
En desacuerdo	5	45.5%	72.7%
Totalmente en desacuerdo	3	27.3%	100.0%
TOTAL	11	100.0%	

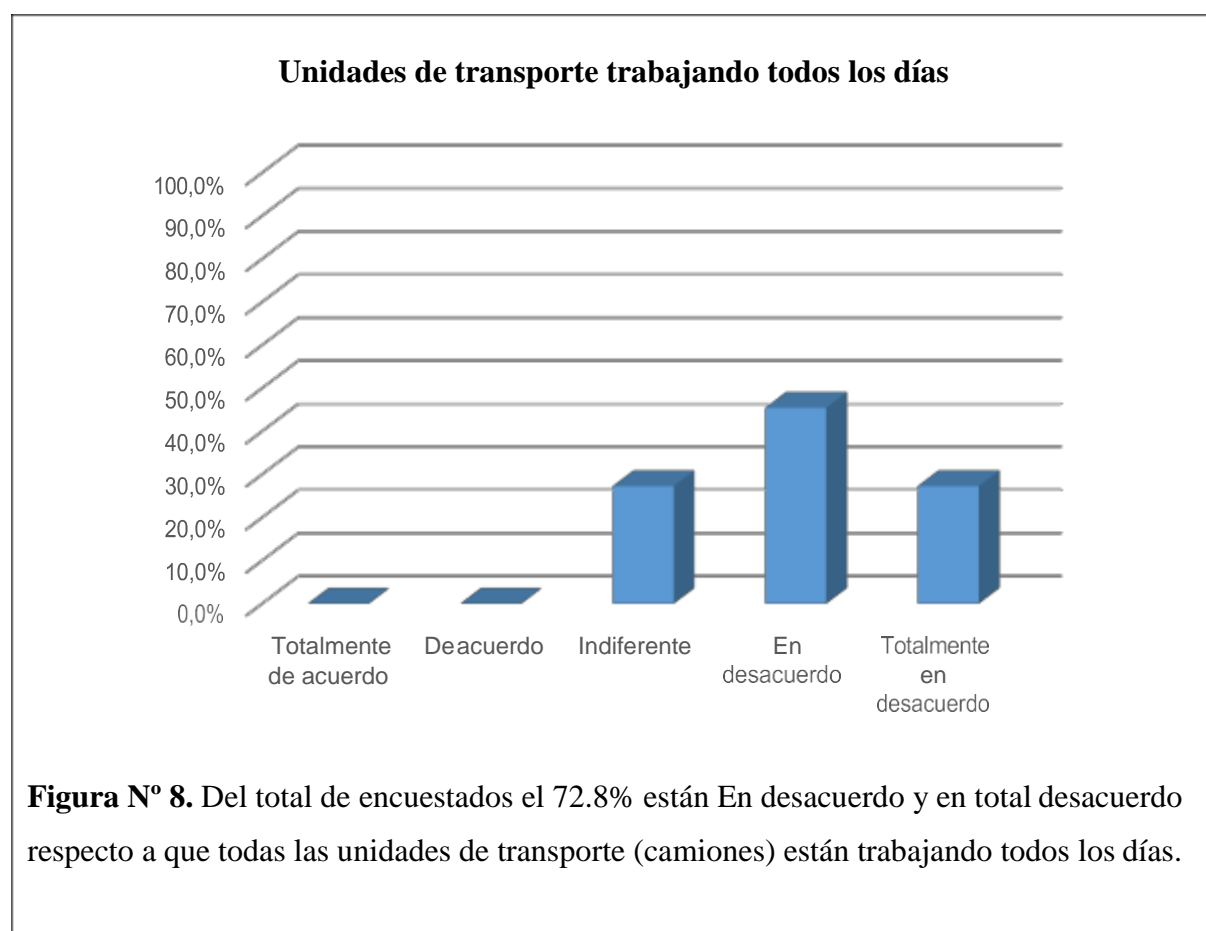
Fuente: elaboración propia

Tabla N° 11.

Análisis de conocimiento de la capacidad que vende cada camión por día

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	0	0.0%	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0.0%
Totalmente en desacuerdo	11	100.0%	100.0%
TOTAL	11	100.0%	

Fuente: elaboración propia

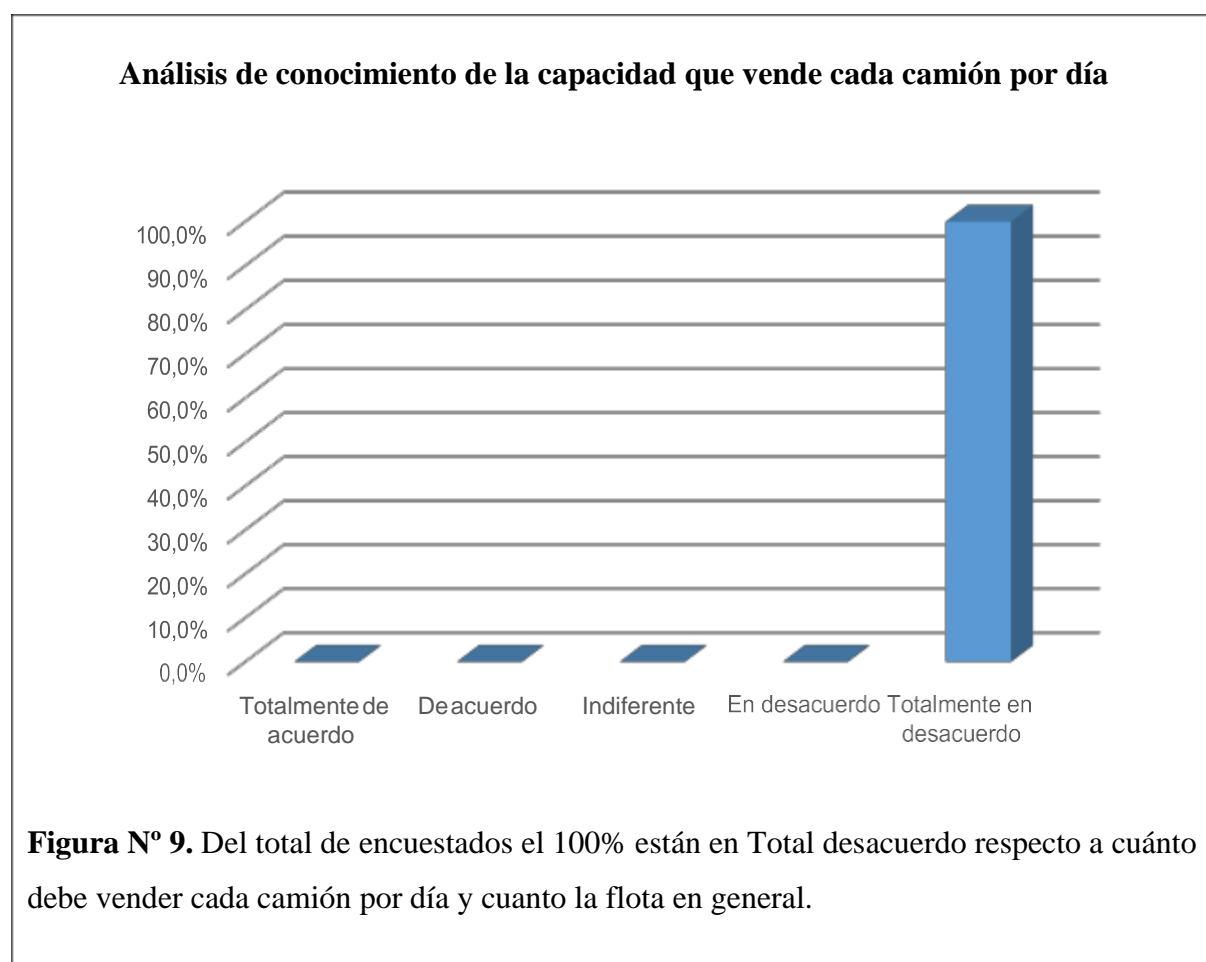


Tabla N° 12.

Análisis si tienen una meta en operaciones al día y al mes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	0	0.0%	0.0%
En desacuerdo	1	9.1%	9.1%
Totalmente en desacuerdo	10	90.9%	100.0%
TOTAL	11	100.0%	

Fuente: elaboración propia

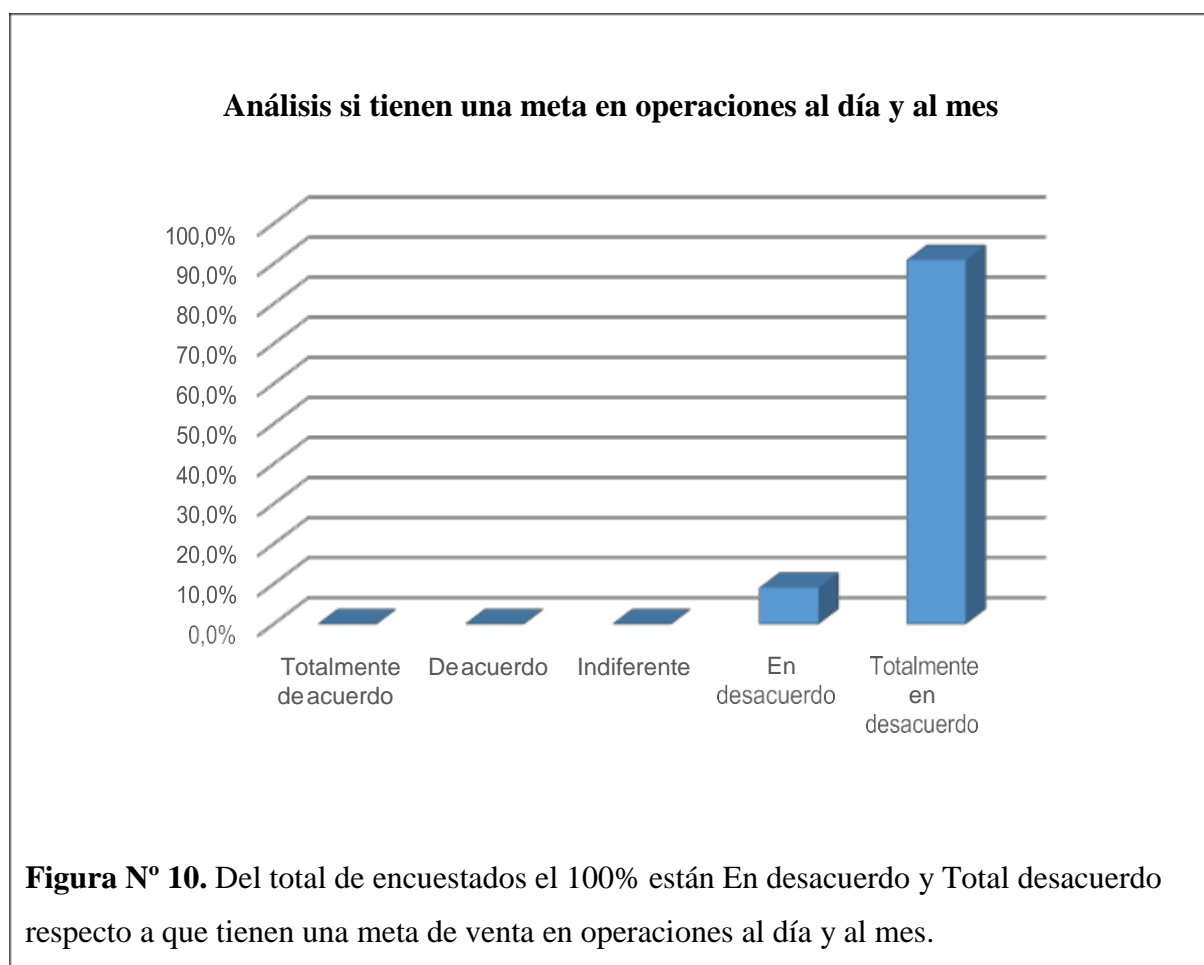


Tabla N° 13.

Análisis a la empresa para saber si les recuerda las normas de seguridad en forma permanente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	9.1%
De acuerdo	1	9.1%	18.2%
Indiferente	10	90.9%	109.1%
En desacuerdo	0	0.0%	109.1%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	109.1%
TOTAL	11	100.0%	

Fuente: elaboración propia

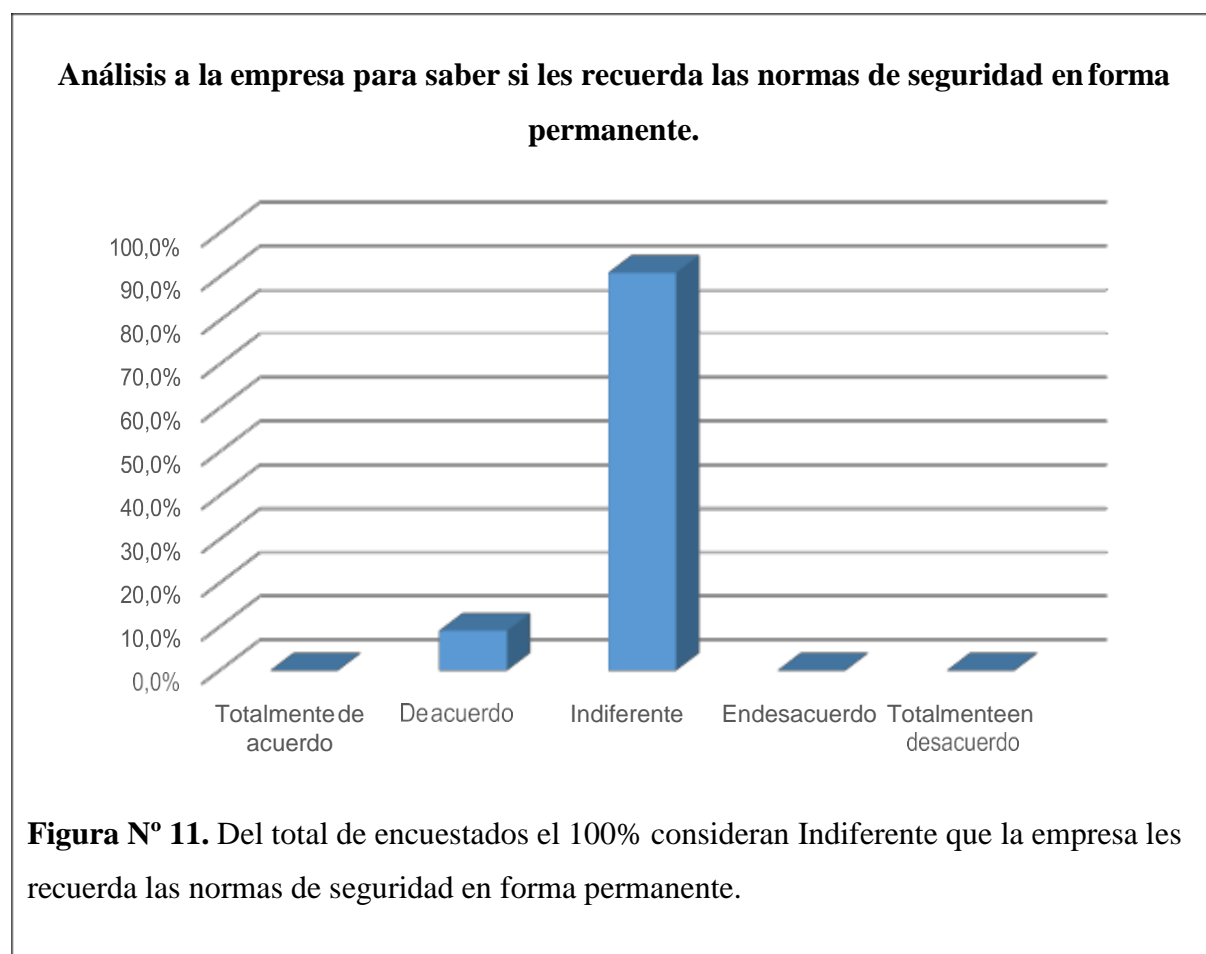


Tabla N° 14.*Plan de mantenimiento si se está cumpliendo a cabalidad*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	100.0%
TOTAL	11	100.0%	

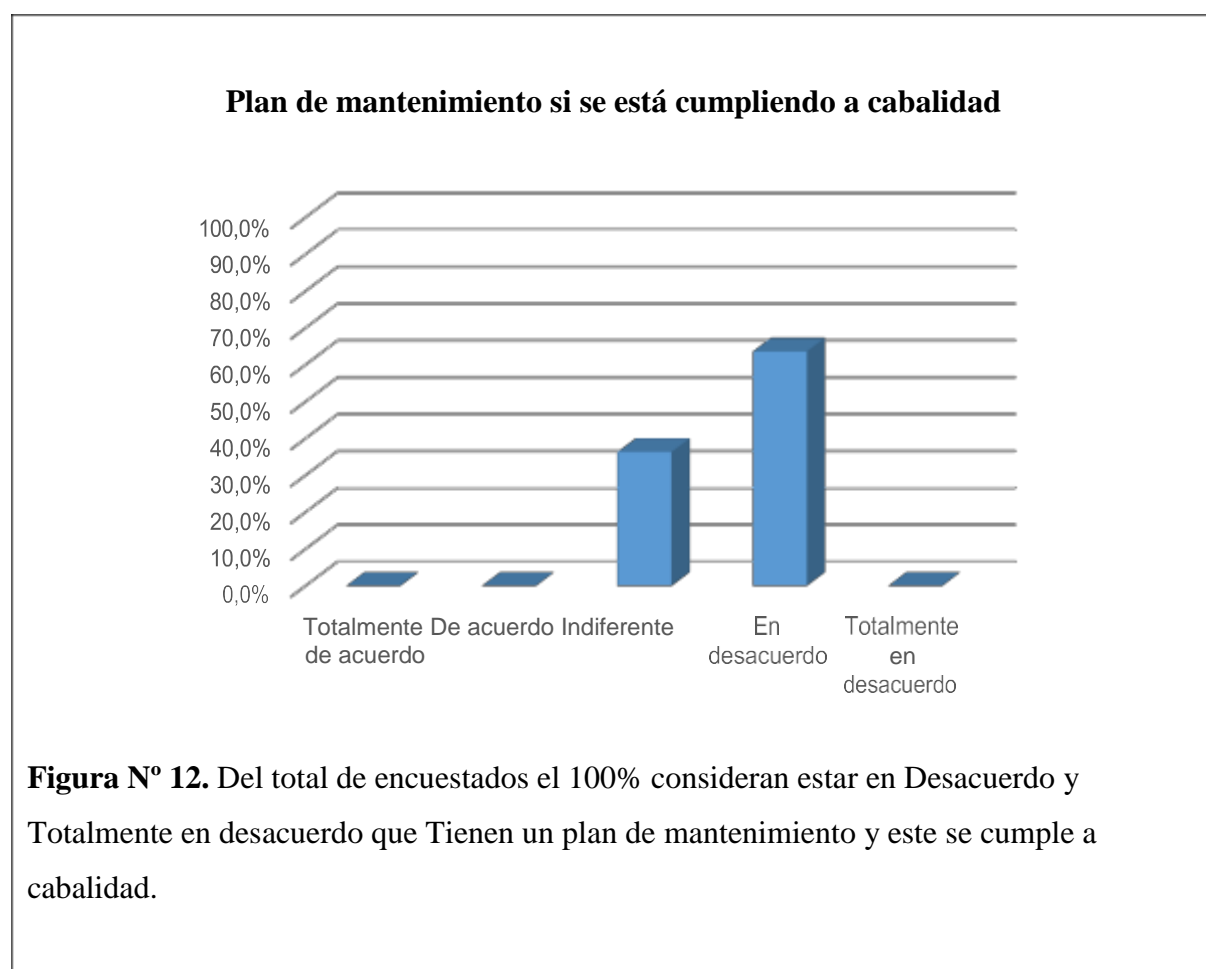
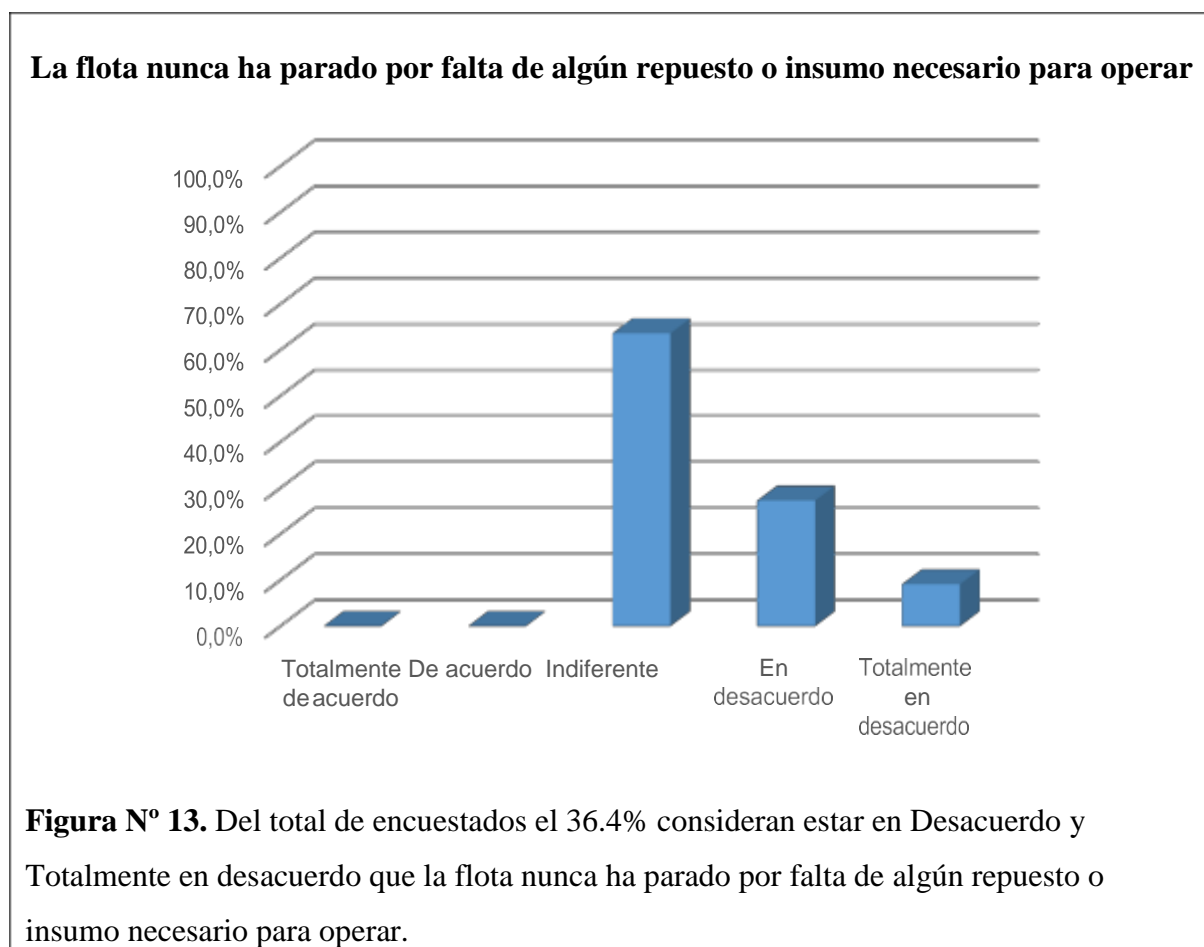
Fuente: elaboración propia

Tabla N° 15.

La flota nunca ha parado por falta de algún repuesto o insumo necesario para operar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%
Indiferente	7	63.6%	63.6%
En desacuerdo	3	27.3%	90.9%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%	100.0%
TOTAL	11	100.0%	

Fuente: elaboración propia



6.2 DISCUSIÓN

La discusión de resultados, como se menciona en el punto anterior; está en función a las encuestas y entrevistas realizadas a 16 miembros de la empresa, entre gerentes, jefes y colaboradores de las diferentes áreas. Se tiene en cuenta 3 aspectos importantes para la empresa que son: personas, procesos y productos y/o servicios, éste último para el caso del Grupo Transpesa por tratarse del servicio de transporte de carga pesada.

En el presente punto se describe las respuestas de cada colaborador con respecto a lo que ocurre dentro de la organización y lo que se espera luego de la implementación. En todos los casos se coincide en que es necesario implementar una nueva estrategia que permita obtener mejores resultados para la empresa, como se verá en adelante. Empezaremos presentando los resultados de las encuestas a los colaboradores y jefes para analizar la percepción de los mandos medios y su relación con los actuales resultados.

Para el el 60.5% los encuestados, sus respuestas coinciden que están en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo con la actual gestión de la empresa. Asimismo el 98.2% considera que el área de Operaciones es la que más necesita atención puesto que es en donde se pueden obtener los ahorros más grandes de la empresa. Una de las causas más importantes comentadas es que las unidades no siempre están operando o en servicio, lo cual se demuestra en el Indicador de Operatividad elaborada como parte del trabajo de la presente tesis. La mala programación de unidades y la poca acción de parte del personal de operaciones para buscar carga a las unidades son la causa de tener parte de la flota sin operar lo que se convierte en pérdida de oportunidades de vender o facturar más con la flota que cuenta la empresa. Otro factor importante son los desembarques de puerto para atender la demanda de las avícolas que exigen contar con 35 unidades en el puerto de Salaverry cuando con 18 o 20 son suficientes, perdiendo en tener las unidades paradas la mayor cantidad de tiempo y dejando de tenerlas en otras operaciones más rentables, bajo otro mal criterio de que el cliente tiene la

razón y hay que darle la cantidad de unidades que solicita sin tomar en cuenta el tiempo que las unidades están en espera para cargar y descargar, y haciendo 1 o 2 viajes por día por unidad cuando con menos unidades podrían hacer 4 o 6 viajes, es decir facturar más con menos unidades. Aquí se ahorra no solo combustible, sino también desgaste de neumáticos, combustible y sueldo de conductores que están todo el día para 2 viajes y facturando únicamente 400 a 550 soles por día, cantidad muy baja para un activo de más de 300,000 soles. Para el 75.8% el área de Monitoreo, GPS y Seguridad sigue en importancia por los continuos incidentes que se tiene tanto en ruta como dentro de la base. No se sabía que la acumulación de incidentes da pie a un accidente y como estos no se reportan es una de las causas de los últimos accidentes que se han tenido, incluso algunos accidentes graves e incapacitantes que pudieron ser evitados. Si bien es cierto se recurre periódicamente a las charlas de 5 minutos de seguridad, los conductores aún no cumplen las recomendaciones en la carretera. El control de velocidad no se respeta y se sabe que exceden cuando hay algún incidente o multa por excesos de velocidad. Los excesos de velocidad no se reportan ni se hacen los llamados correspondientes a los conductores que sobrepasan el límite impuesto por el MTC

que es de 80 Km/hr en carretera y hasta 45 Km dentro de la ciudad o centros poblados.

De igual modo en tercer lugar de importancia el 61.4% de los encuestados considera que las áreas de mantenimiento, neumáticos y combustible son las áreas que también necesitan ser mejor gestionadas. No hay un control exhaustivo de los mantenimientos, estos no se cumplen y las unidades están sufriendo desgastes prematuros de sus autopartes, muchas de las cuales tienen un valor alto que no se está considerando y bajo el mal concepto de que las operaciones tienen la prioridad antes que el mantenimiento se agudiza más esta problemática al interno, con los altos costos de un mantenimiento correctivo frente a un preventivo. Si a esto le sumamos la mala conducción de parte de los choferes el tema se torna más crítico aún.

En el caso de los neumáticos de la flota en general tiene un alto valor que asciende a más de \$ 1'250,000 dólares, que es el precio del total de neumáticos que se encuentran rodando en todas sus unidades, lo cual tampoco se tomaba en cuenta para tomar decisiones en lo que a control de los neumáticos se refiere. El personal de esta área es insuficiente para las 95 unidades con que cuenta la flota, es por esta razón que muchas unidades no logran controlarse y es la causa principal que éstos se pierdan en la primera vida, es decir; no llegan a tener ningún reencauche y la llanta se pierde, esto se considera una pérdida irre recuperable. La idea del adecuado control es que justamente los neumáticos tengan hasta 3 reencauches más el inicial se considera de 4 vidas (así se menciona en el argot de neumáticos) y el Sol/km se diluya en el tiempo para beneficio de la empresa.

El combustible es otro problema muy serio. Se conoce que los conductores (no todos, pero la gran mayoría) sustraen el combustible para venderlo a las mafias que se encuentran por las carreteras. Esto se hace a vista y paciencia de la policía y autoridades que no ponen fin a esta problemática social y que tiene a las empresas de transporte con los costos más altos en este rubro. Para el Grupo Transpesa este valor es moderado pero podría ser mejor si se trabaja al interno con los conductores. Otra causa fundamental del elevado consumo de combustible es el mal manejo, excesos de velocidad y la configuración de las mismas unidades que van a rutas de sierra y selva, siendo la configuración de la unidad para rutas planas o de costa en donde se obtiene el mayor rendimiento de combustible.

Las áreas de Seguridad y Salud ocupacional así como las de Contabilidad y RRHH, arrojan un resultado de 40% y 21.2% en criterios de En Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, en menor proporción que las otras áreas, sin embargo el tema de seguridad es muy crítico puesto que un accidente grave con muerte o incapacidad de personas es una carga

fuerte tanto emocional como social que la empresa cargará por mucho tiempo, lo cual la convierte en muy siniestral incrementándose con ello las pólizas para el siguiente período contribuyendo a la disminución de los ingresos para la empresa.

CAPÍTULO VII

APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para iniciar la explicación del aporte de esta investigación, se recurre al marco teórico acerca de la Estrategia Empresarial, sustentada en capítulos anteriores y a ello se aplica los conocimientos del investigador acerca de los Indicadores de gestión y su utilización en la empresa para medir el desempeño del Grupo Transpesa.

Para el caso de esta tesis se utilizó la Estrategia empresarial que está dirigida a la competitividad. Se sabe que la estrategia de muchas organizaciones está orientada al precio, tanto como para comprar así como para vender. Hoy las empresas buscan no solo precio sino también calidad, y eso es lo que se requiere con esta investigación: Mejorar los actuales indicadores con los que cuenta el Grupo Transpesa e implementar los necesarios para ser más eficientes en los servicios de entregas cumpliendo las condiciones y horas establecidas por los clientes utilizando la menor cantidad de recursos. Para ello se deben cumplir al interno una serie de requisitos para que por ejemplo las unidades nunca fallen, buscar más operaciones con las unidades y un sinnúmero de mejoras que se requieren para cada indicador y que estos mejoren en el tiempo. Para ello definitivamente solo queda un camino y este es el de monitorearlos día a día, semana a semana, mes a mes y cada ejercicio anual deben dar resultados que servirán como base para que el siguiente período se implementen metas acordes a los resultados obtenidos.

En consecuencia, lo que se busca es identificar los actuales valores de los indicadores del transporte de la empresa, los mismos que fueron encontrados en el Diagnóstico Inicial.

Finalmente se dan las pautas, actividades, responsables y fechas de cumplimientos para las primeras acciones a seguir para la mejora de los mismos. En el siguiente acápite se muestra la estrategia propuesta con los detalles más relevantes.

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN LA METODOLOGÍA PHVA
PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL GRUPO TRANSPESA
TRUJILLO 2018**

Autor:

Rolando Eduardo Malca correa

Asesor:

Dra. Emma Ramos Farroñan

Introducción

La presente estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo Transpesa se encuentra fundamentada en las teorías científicas de los autores Porter (2009) y Beltrán (2017).

La aplicación de la estrategia mejorará los KPis del grupo Transpesa, así como sus principales procesos que hoy no dan los resultados deseados. Para ello se proponen una serie de actividades y responsables, los cuales buscan cumplir los objetivos establecidos. Entre las actividades contempladas hay algunas que serán ejecutadas a corto y mediano plazo, además de las de largo plazo que ayudara a la sostenibilidad de la empresa. Para ello los colaboradores deben seguir adquiriendo ciertas competencias que en la actualidad no las tienen, sin embargo se aprecia buena disposición en la mayoría de ellos.

La propuesta está elaborada por medio de un cuadro en el que se plantearan las estrategias y responsables

7.1. Estructura del aporte práctico de la investigación

Tabla 16

Variable	Dimensiones	Estrategia	Responsable
Metodología PHVA	Planear	Planificar las diferentes actividades a realizar para la estrategia.	Rolando Malca Correa y Gerentes de línea
	Hacer	Capacitar a colaboradores y gerentes en temas de calidad y ciclo PHVA Elaborar los principales KPIs.	
	Verificar	Proponer nuevos Indicadores adicionales a los actuales KPIs.	
	Actuar	Revisar los cumplimientos de los mismos y las actividades.	

Fuente: Elaboración propia

7.2. Objetivos

Implementar la estrategia a través del ciclo o metodología PHVA, a través de una capacitación a todo nivel.

Estrategia 1 (Personas)

Difundir a todos los colaboradores del Grupo Transpesa que se implementará una cultura de Calidad para estar a la vanguardia de los cambios del mundo globalizado.

Objetivo

Dar a conocer a los colaboradores la implementación de una nueva estrategia para la empresa..

Metodología

Reuniones con las diferentes jefaturas y con todo el personal y a todo nivel..

Estrategia 2 (Personas)

Capacitar a todos los colaboradores del Grupo Transpesa de manera semestral (cada 6 meses), Contratar a una consultora en temas de Calidad y Productividad.

Taller Metodología PHVA y Mejora Continua

Conocer la metodología PHVA permitirá a todos los participantes involucrarse y entender los procesos con la finalidad de mejorarlos cada día.

Objetivo

Mejorar los actuales resultados de sus respectivas áreas.

Metodología

Talleres teórico y práctico con aplicación de casos.

Se mostrarán empresas de éxito tanto nacionales como internacionales.

Estrategia 3 (Personas)

Capacitar a todos los colaboradores del Grupo Transpesa en la elaboración de Indicadores de Gestión y como seleccionar los más relevantes. Contratar a una consultora en temas de Calidad y Productividad.

Taller Indicadores de Gestión

Conocer la teoría y práctica de los Indicadores de Gestión KPIs permitirá a todos los participantes involucrarse y entender los procesos con la finalidad de mejorarlos cada día.

Objetivo

Mejorar los actuales resultados de sus respectivas áreas.

Metodología

Talleres teórico y práctico con aplicación de casos. Se mostrarán empresas de éxitos tanto nacionales como internacionales. Se enseñarán a recoger los datos del sistema para poder armar los principales KPIs.

Los talleres se realizarán durante lo que resta del año 2018 y 2019.

Tabla 17 Contenido de los talleres

SESIONES	TEMAS	N° DE HORAS
Taller 1	Metodología o Ciclo PHVA	
Logro: Al final del taller, el participante comprende la metodología y su importancia para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es ciclo PHVA? • Importancia del mismo. • ¿Cómo implementarlo en el Grupo Transpesa? 	6 horas
Taller 2	Indicadores de Gestión	
Logro: Al final del taller, el participante aprende a elaborar Indicadores de Gestión ya seleccionar los mas importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un Indicador de Gestión? • Importancia de los mismos. • Elaboración de Indicadores • ¿Cómo implementarlo en cada área del Grupo Transpesa? 	6 horas

Tabla 18 Presupuesto de los talleres

Descripción	Cantidad de horas	Precio unitario	Importe
Taller 1	6 horas	S/. 2,500	S/. 5,000
Taller 2	6 horas	S/. 3,000	S/. 9,000
Total	12 horas	-	S/. 14,000

Tabla 19 Cronograma de aplicación de talleres

Actividades	Año 2018 - 2019											
	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Definir a la consultora.	X	X										
Difusión de la nueva estrategia a la empresa.	X	X										
Taller Metodología PHVA			X						X			
Taller Indicadores de Gestión				X	X	X						

Estrategia 4 (personas)

Implementar inicialmente un programa de motivación dirigido a conductores, operarios de mantenimiento, de neumáticos, de combustible, de operaciones los cuales están involucrados con los ahorros de la empresa. Posteriormente se irán incorporando al resto del personal.

Objetivos

Asignar bonos de productividad a los colaboradores mencionados en la estrategia 4 que obtengan mejoras en los indicadores de sus respectivas áreas.

Implementar un programa del colaborador del mes. Será aquel que obtenga el mejor valor de su indicador.

Programa de bonos de productividad

Los colaboradores que mejoren sus indicadores desde un 5% al 10% se harán acreedores de bonos de productividad, los mismos que se darán en el mes en donde se produzca la mejora. No es consecutivo sino por el resultado obtenido. Si el mes siguiente no se obtiene el resultado esperado en el rango mencionado no se asignará el bono ofrecido.

A continuación, se muestra la tabla de bonos de productividad

Tabla 20 Bonos de productividad

Indicadores	Bonos de productividad
Menos del 5% de mejora del KPI	S/. 0.00
Entre el 5 y 7.5 % de mejora del KPI	S/. 150.00
Entre el 7.6 a 10 % de mejora del KPI	S/. 250.00

Estrategia 5 (Procesos)

Mejorar el proceso de programación de operaciones.

Objetivos

Optimizar el actual proceso de programación de operaciones.

Calcular adecuadamente cuantas unidades se necesitan para la descarga en el puerto cuando se presente una campaña de las avícolas.

Buscar nuevos clientes para tener mas opciones de carga y disminuir la cantidad de flota que esta sin operar.

Estrategia 6 (Procesos)

Mejorar el criterio de despacho y asignación de combustible a las unidades de transporte.

Objetivo

Mejorar el control de combustible a Km/gl en vez de número de galones por ruta. Esto impide que la cantidad de combustible no mejore puesto que siempre se asigna el mismo valor y la idea de la estrategia es mejorar o reducir el consumo de combustible.

Estrategia 7 (Procesos)

Mejorar el control de los neumáticos de todas las unidades de transporte, para ello se implementará un técnico de neumáticos en la noche y otro en la madrugada, puesto que las unidades se mueven a toda hora y hay la posibilidad de realizar estas tareas en salvaguarda del parque de neumáticos.

Objetivo

Reducir el deterioro prematuro de los neumáticos a través de un mejor control y cambio a tiempo de los que están para reencauche.

Estrategia 8 (Procesos)

Mejorar el Plan de mantenimiento a las unidades de transporte y cumplirlo a cabalidad.

Objetivo

Aumentar la vida útil de las unidades de transporte y disminuir los mantenimientos correctivos que en muchos de los casos tienen costos elevados y perjudica la operación puesto que algunas unidades se quedan en taller.

Estrategia 9 (Servicios)

Elevar el Nivel de servicio hacia nuestros clientes.

Objetivo

Mejorar el nivel de servicio a través de estar más en contacto con el cliente, cumpliendo siempre sus requerimientos sin perjudicarnos. Visitarlos mensualmente para recoger sus inquietudes y quejas si las hubiera para poder revertir los resultados.

Estrategia 10 (Evaluación)

Verificar que la estrategia implementada funcione en todas las áreas del Grupo Transpesa.

Objetivo

Evaluar permanentemente la mejora de los indicadores y reorientar las actividades o procesos en caso la estrategia no esté dando los resultados esperados.

7.2 VALIDACION DEL APORTE

La Estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los resultados del Grupo Transpesa a través de los Indicadores de gestión, fue evaluada por expertos en transportes y en manufactura, con la finalidad de validar la confiabilidad de la propuesta. Cada experto según su trayectoria y experiencia coinciden en varios puntos, pero con diferentes puntajes según la experiencia que tienen cada uno en sus rubros.

El Gerente General de Transportes Chiclayo tiene en el puesto 12 años y conoce muy de cerca el transporte en el país y específicamente en el norte. Cuenta con una flota amplia de buses de transporte interprovincial que cubren las rutas de Piura, Tarapoto, Jaén, Bagua y Lima.

El Jefe de mantenimiento de Transportes Pakatnamu, cuenta con vasta experiencia en mantenimientos de grandes e importantes flotas como la de Transportes 77 de Cervecería Backus, ha participado de innumerables proyectos de mejora para reducir los consumos de combustible, neumáticos y mejorar el performance de la máquina.

El Gerente general de Probenor SAC, tiene experiencia en aplicaciones de metodologías de mejora continua y manejo de indicadores de gestión. Su aporte es valioso para esta tesis puesto que se contó con otro punto de vista el cual valida notoriamente la presente tesis.

El Gerente de post Venta de Manucci diésel, también tiene gran trayectoria en manejos de planes de calidad y actualmente es el representante de la transnacional Volvo en Chiclayo. Se encarga del mantenimiento de las grandes flotas del norte y nororiente del país y entre sus responsabilidades principales esta en mantener en funcionamiento todas las unidades de los clientes de Volvo una prestigiosa marca mundial.

Tabla 21. Resultado de Validación de expertos

N° de expertos		Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4	
Calificación	Puntaje	Respuesta	Resultado	Respuesta	Resultado	Respuesta	Resultado	Respuesta	Resultado
Deficiente	1	0	0	2	2	3	3	2	2
Regular	2	4	8	4	8	1	2	2	4
Bueno	3	7	21	5	15	7	21	7	21
Total de puntaje			29		25		26		27
Coeficiente			0.97		0.83		0.87		0.90

Promedio de la Evaluación de expertos	0,89
--	-------------

Tabla 22. Lista de Expertos

Lista para la Validación de Expertos	Nombre del Experto	Experiencia	Empresa	Grado	Especialidad
Gerente General	Julio Echevarria	12 años	Transportes Chiclayo	MBA	Administración
Jefe de mantenimiento	Luis Sialer	10 años	Transportes Pakatnamu	Ingeniero	Mecanico electrico
Gerente General	Martin Lora	20 años	Probenor SAC	Ingeniero	Industrial
Gerente Post Venta	Victor Rivera	15 años	Manucci Diesel Volvo	Ingeniero	Ingeniería Industrial

Luego de analizar los resultados de juicio de los expertos se llega a un Valor de 0.89 lo cual valida la importancia de la propuesta de la estrategia de la presente tesis.

Por consiguiente según el resultado obtenido, los expertos coinciden en que se obtendrá resultados positivos aplicando la estrategia y los resultados se verán a corto, mediano y largo plazo según como se vayan implementando las mejoras y las actividades para llevar a cabo las estrategias propuestas y que figuran en la propuesta mencionada en el capítulo anterior.

A continuación se muestran los resultados del diagnóstico de los Indicadores de gestión que se implementarán como resultado de la tesis objeto de este estudio.

TABLA 23: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

INDICADOR	ACTUAL	COMENTARIO
OPERATIVIDAD FLOTA	59.4 %	Muy por debajo del estándar del 75.0%
VENTAS	S/2,192,551.7	Según la cantidad de flota debe ser de S/.3,334,500 \$500/día/ Unidad
% VENTAS	65.8 %	El mismo criterio del KPI de Ventas
% FACTURACION	85.8%	Se deben facturar todas las operaciones del mes al 100%
ROTACIÓN PERSONAL	6.7%	Un buen valor, menor al 10%
AUSENTISMO LABORAL	1.0%	Un buen valor, menor al

		10%
SOL/KM COMBUSTIBLE	S/1.17	Buen valor sin embargo podría mejorar aún más.
RENDIMIENTO COMBUSTIBLE	8.61 KM/GAL	Rendimiento similar al mercado, puede mejorar
% COSTO COMBUSTIBLE	34.7%	Debe ser 30%
COMPRA DE NEUMATICOS	42.8 Und.	Se debe disminuir la cantidad de compra.
COSTO NEUMATICOS	\$ 80,481.1	Se necesita mayor control.
SOL/KM NEUMATICOS	S/0.13	Mejorar a S/0.10
INDICE REENCAUCHE	1.46	Lo ideal es 3
COSTO MANTENIMIENTO SOL/KM	S/0.21	S/0.19

A continuación se muestran uno a uno los diferentes Indicadores de Gestión que fueron elaborados y que son objeto de estudio de la presente tesis.

Tabla N° 24: **Operatividad de flota**

MES	OF (%)
Enero	59.5%
Febrero	62.1%
Marzo	56.6%
Abril	59.4%
Mayo	61.1%
Junio	59.2%
Julio	64.4%
Agosto	71.1%
Septiembre	69.5%

Fuente: Datos de la empresa

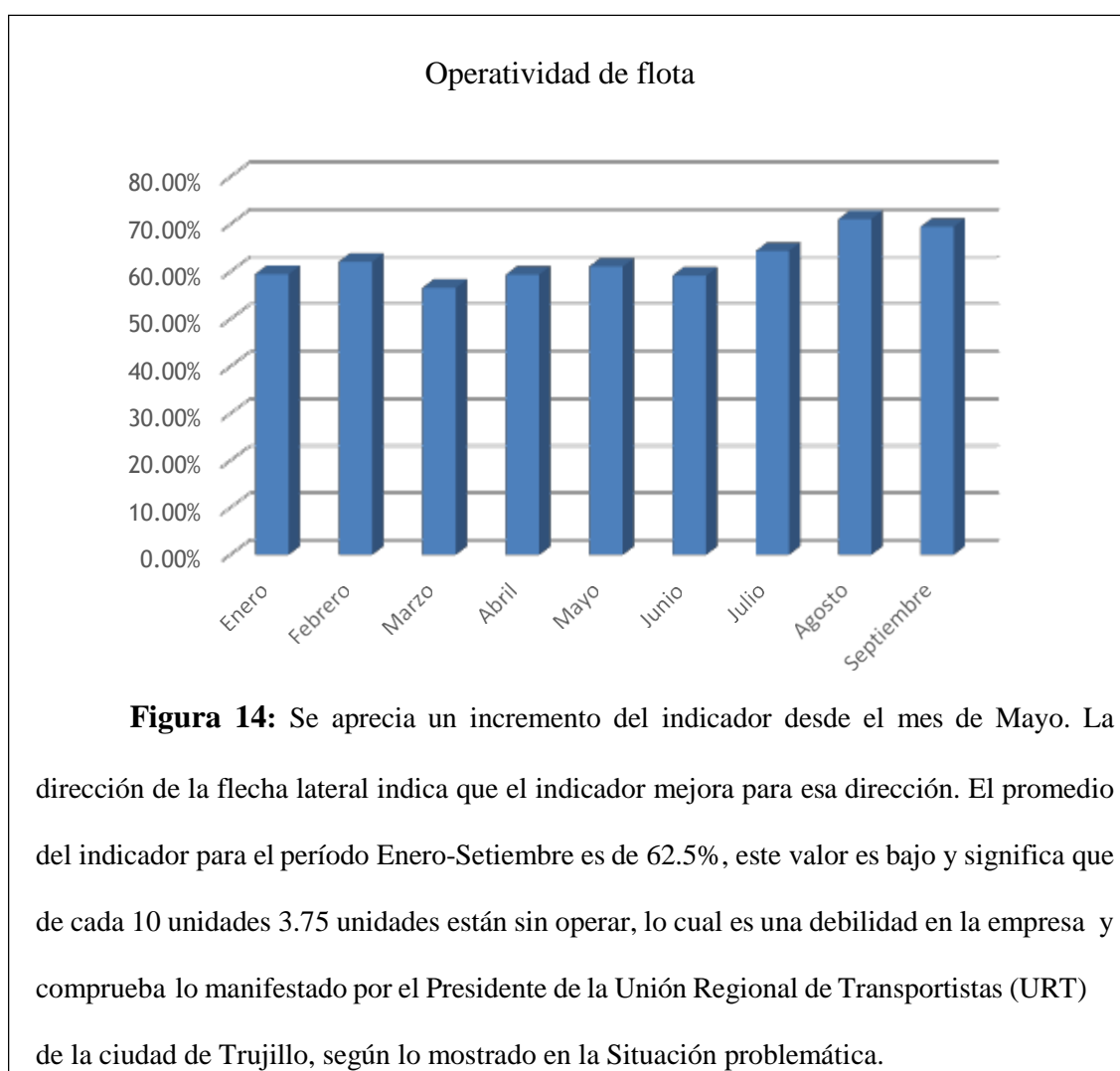


Tabla N° 25: Ventas (soles)

MES	VENTAS (S/.)
ENERO	2478086.5
FEBRERO	1856223.2
MARZO	2097652.1
ABRIL	2338244.9
MAYO	2573836.3
JUNIO	2289167.0
JULIO	2273014.2
AGOSTO	2446486.8
SEPTIEMBRE	2431394.9

Fuente: Datos de la empresa

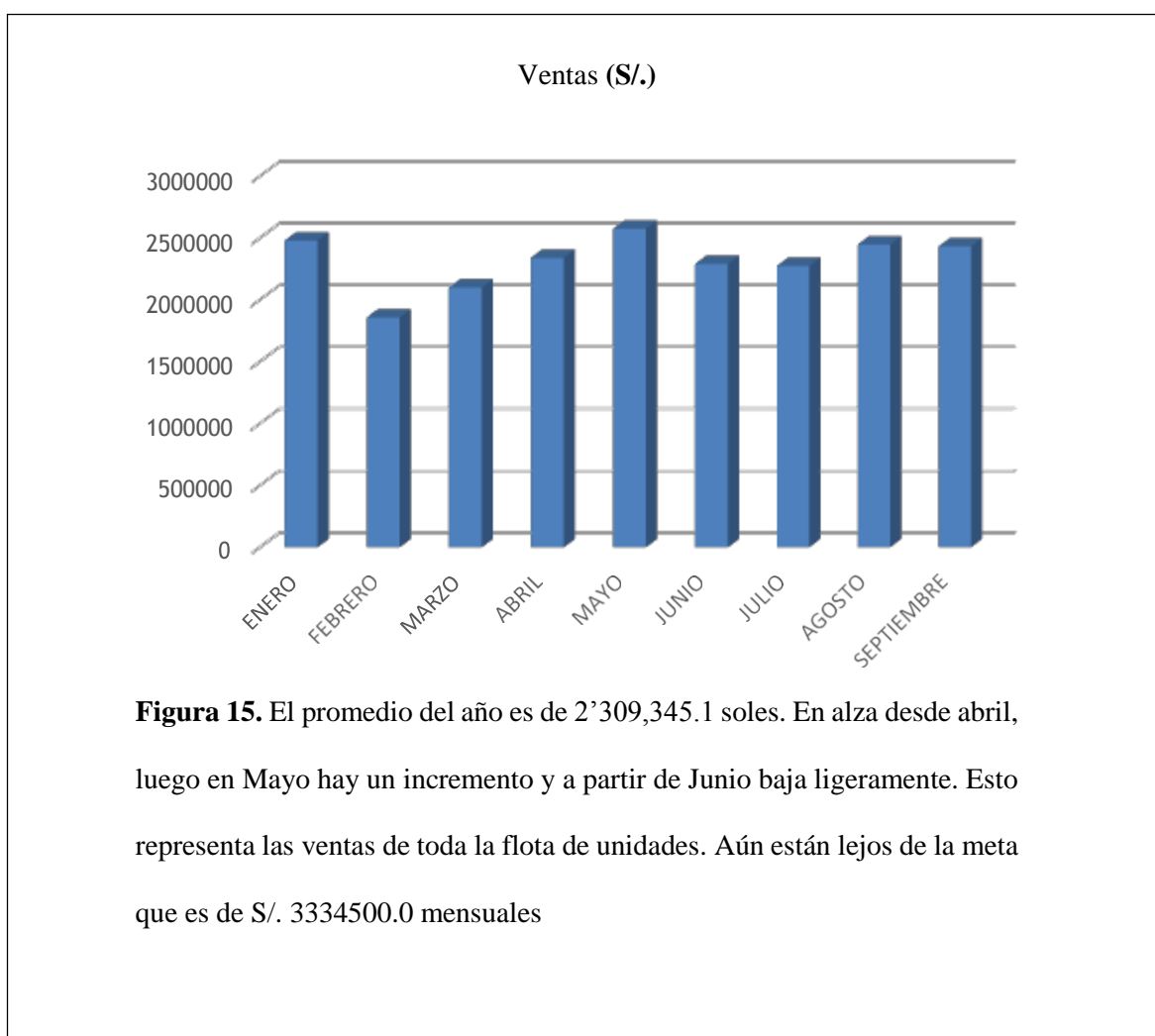


Tabla N^a 26: Ventas (% de la Meta)

MES	PRODUCCION (S/.)	META (S/.)	P(%)
ENERO	2478086.5	3334500.0	74.3%
FEBRERO	1856223.2	3334500.0	55.7%
MARZO	2097652.1	3334500.0	62.9%
ABRIL	2338244.9	3334500.0	70.1%
MAYO	2573836.3	3334500.0	77.2%
JUNIO	2289167.0	3334500.0	68.7%
JULIO	2273014.2	3334500.0	68.2%
AGOSTO	2446486.9	3334500.0	73.4%
SEPTIEMBRE	2431395.0	3334500.0	72.9%

Fuente: Datos de la empresa

Ventas (% de la Meta)

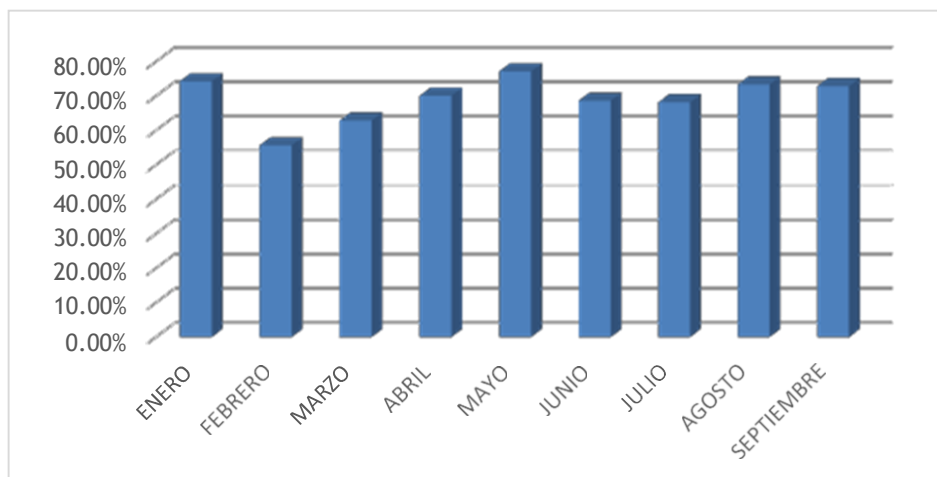


Figura N^o16: El promedio del año es de 69.3%. Se aprecia un promedio estable por encima del 70% los últimos 4 meses con tendencia a subir. Este indicador debe mantenerse como mínimo en un 75% y como máximo (que sería lo ideal) hasta en un 80% puesto que debe cumplir con los mantenimientos la flota en general. Ello origina paradas de las unidades y originan que el % no se eleve a este valor.

Tabla N^o 27: Facturación (% de la Facturación diaria)

MES	FD (%)
ENERO	81.0%
FEBRERO	83.1%
MARZO	86.3%
ABRIL	92.7%
MAYO	92.0%
JUNIO	90.1%
JULIO	90.0%
AGOSTO	90.0%
SEPTIEMBRE	93.0%

Fuente: Datos de la empresa

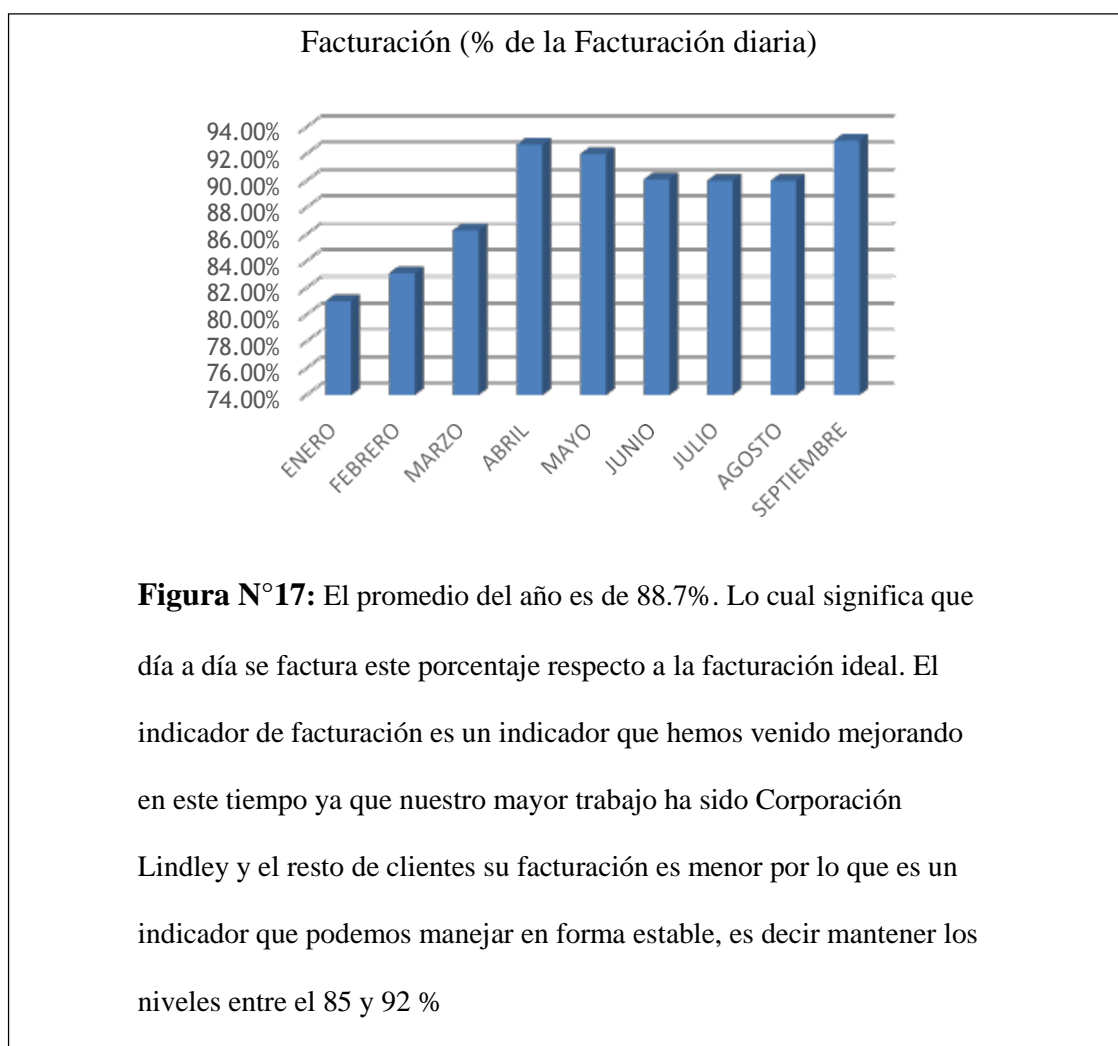


Tabla N^a 28: **Rotación personal (%)**

MES	CESE (N°)	INGRESOS (N°)	TOTAL PERSONAL (N°)	RP (%)
Enero	12.0	27.0	229.0	8.5%
Febrero	15.0	16.0	234.0	6.6%
Marzo	11.0	15.0	237.0	5.5%
Abril	12.0	18.0	238.0	6.3%
Mayo	11.0	8.0	236.0	4.0%
Junio	28.0	11.0	238.0	8.2%
Julio	6.0	21.0	230.0	5.9%
Agosto	18.0	19.0	234.0	7.9%
Septiembre	11.0	10.0	227.0	4.6%

Fuente: Datos de la empresa

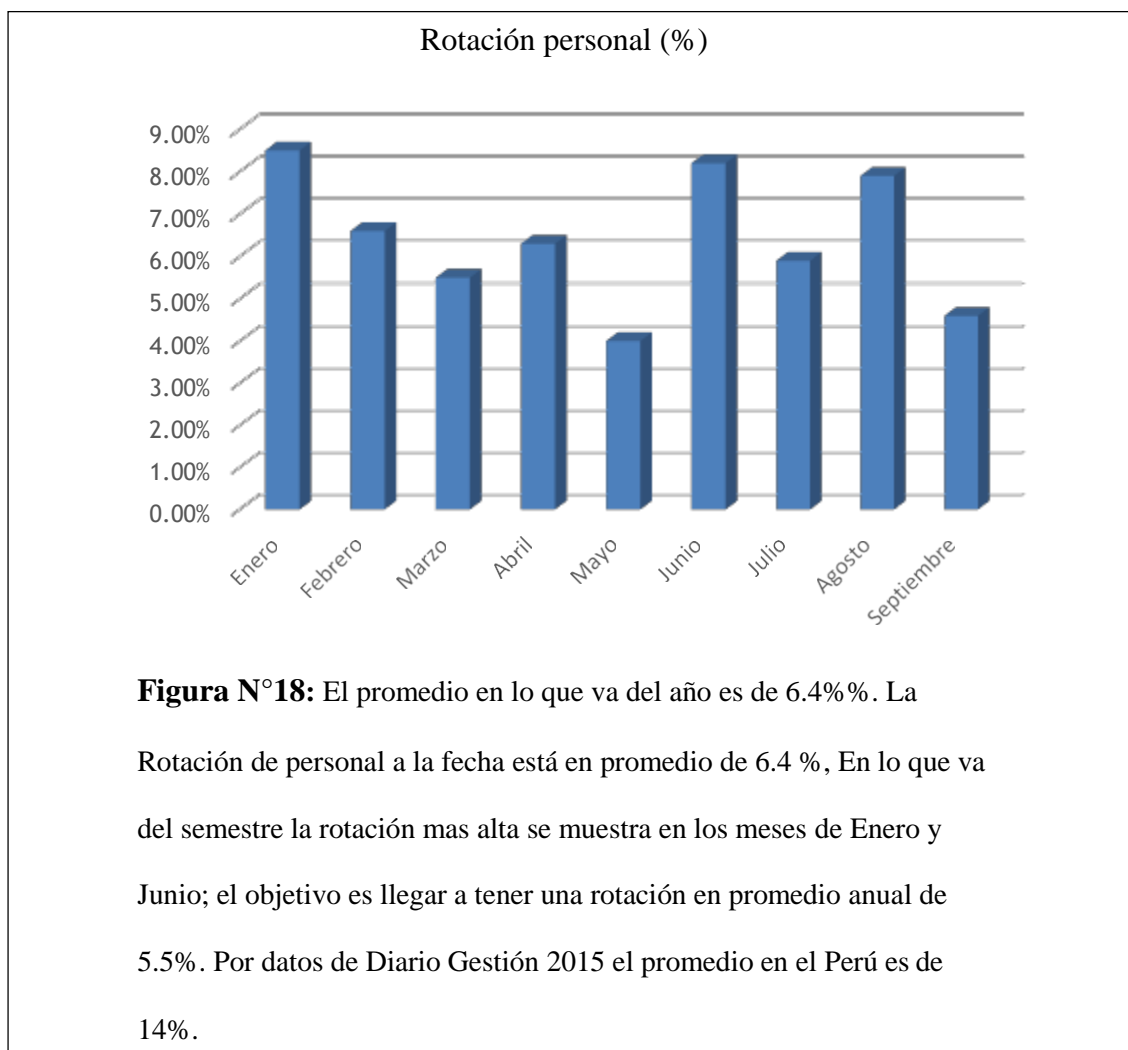


Tabla N^a 29: **Ausentismo laboral (%)**

MES	DÍAS PERDIDOS (N°)	DÍAS LABORADOS (N°)	AP (%)
Enero	87.0	5937.0	1.4%
Febrero	65.5	6032.0	1.1%
Marzo	28.0	6428.0	0.4%
Abril	71.0	6546.0	1.1%
Mayo	132.5	6362.0	2.0%
Junio	134.6	6383.0	2.1%
Julio	118.0	6131.8	1.9%
Agosto	93.0	6372.0	1.4%
Septiembre	97.0	6390.0	1.5%

Fuente: Datos de la empresa

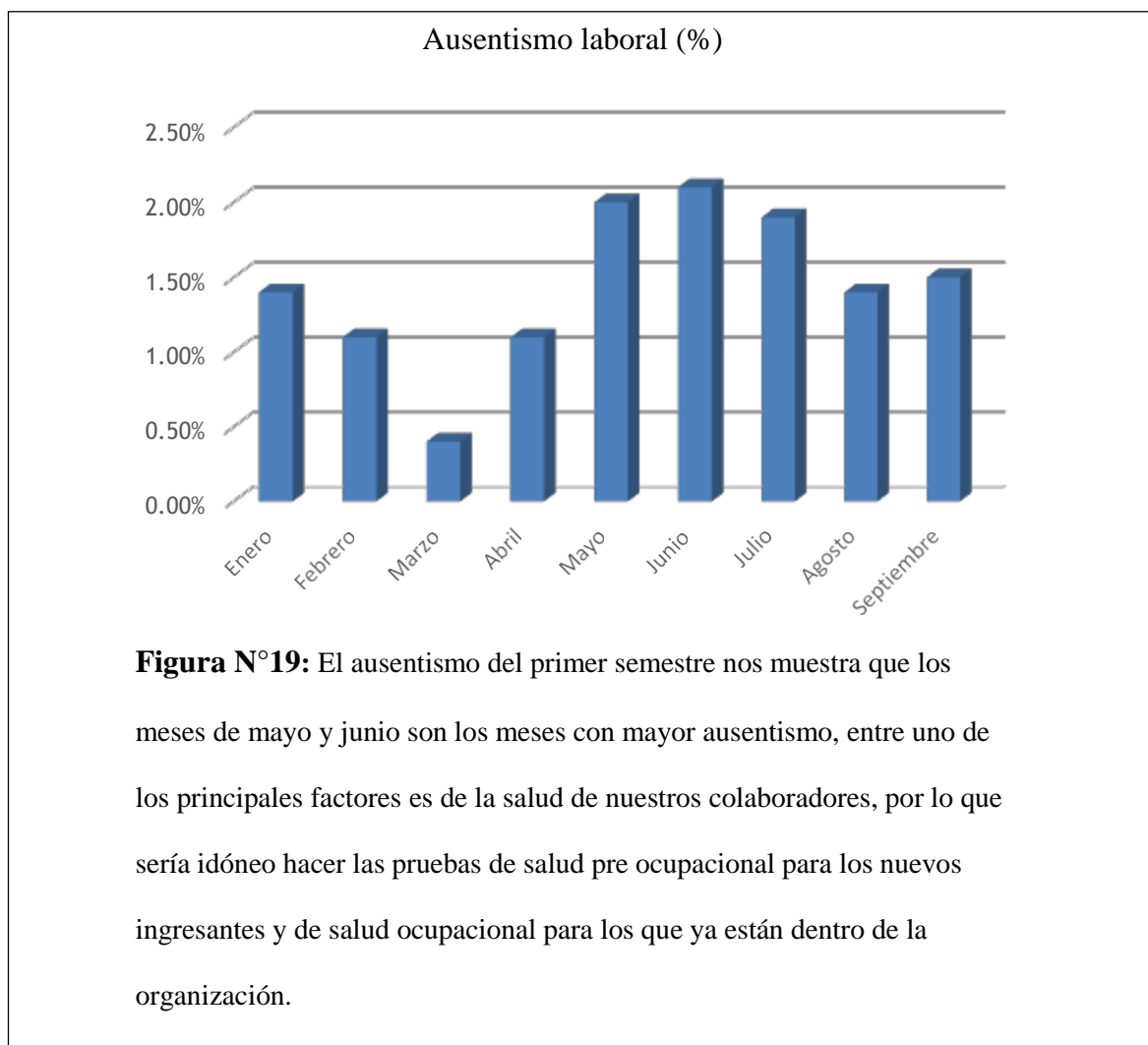


Tabla N^a 30: **Rendimiento combustible (km/gl)**

MES	KM RECORRIDOS	GLNS. CONSUMIDOS (N°)	RC (Km/gln)
ENERO	686,547.9	80,822.0	8.49
FEBRERO	516,675.4	60,457.2	8.55
MARZO	579,972.6	65,765.8	8.82
ABRIL	606,417.6	70,784.5	8.57
MAYO	674,031.9	79,732.9	8.45
JUNIO	660,351.6	76,700.1	8.61
JULIO	577,802.4	68,333.8	8.46
AGOSTO	645,396.8	76,974.4	8.38
SEPTIEMBRE	671573.5	79757.26	8.42

Fuente: Datos de la empresa

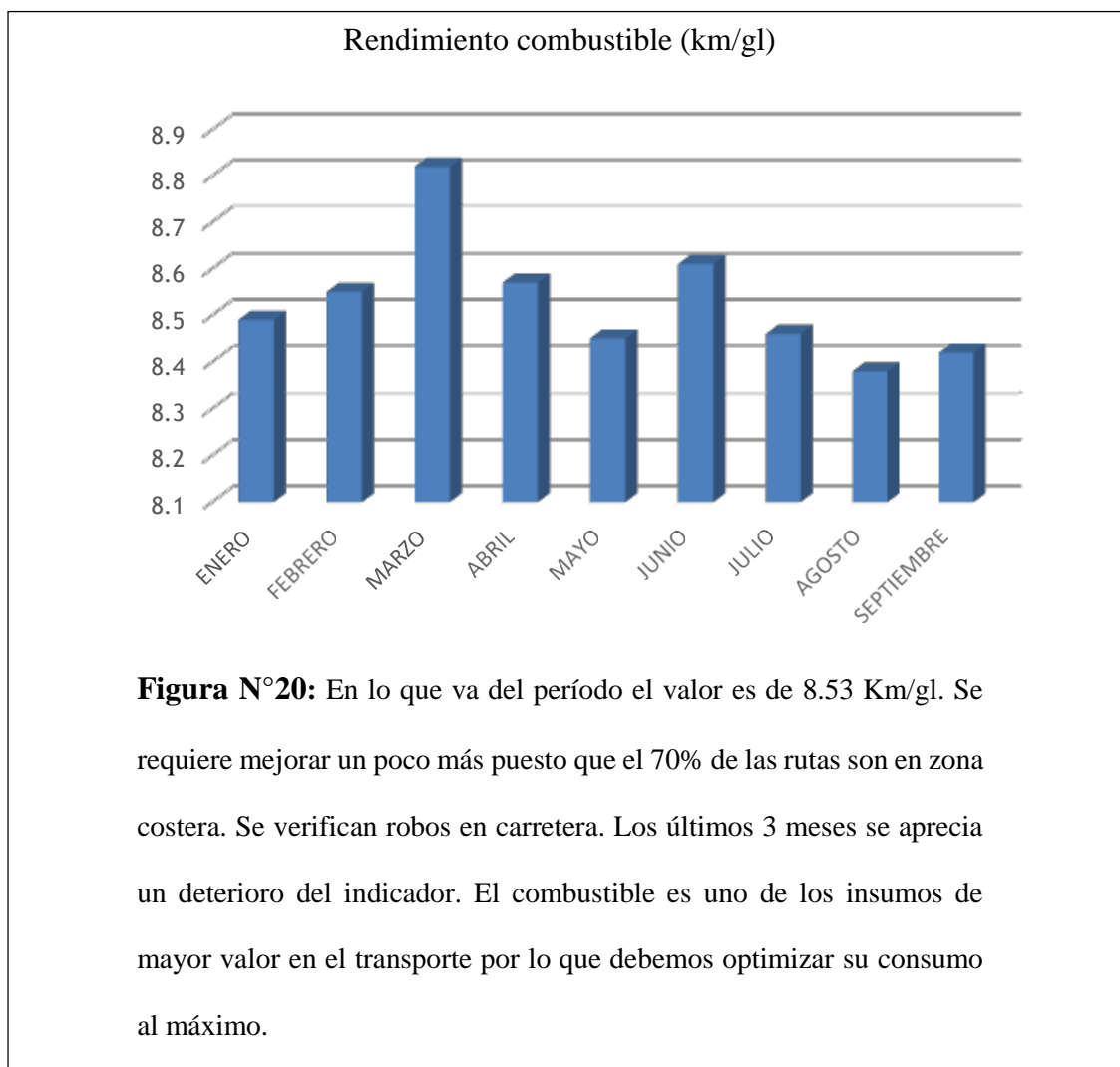


Tabla N^a 31: **Porcentaje sobre ventas (%)**

MES	VENTAS (S/.)	COSTO COMBUSTIBLE (S/.)	VC (%)
ENERO	2534002.4	833140.7	32.9%
FEBRERO	1922115.9	705579.4	36.7%
MARZO	2228592.6	774732.7	34.8%
ABRIL	2332617.4	804314.4	34.5%
MAYO	2649828.9	831798.9	31.4%
JUNIO	2426854.1	776420.0	32.0%
JULIO	2356307.8	773056.8	32.8%
AGOSTO	2617989.3	812585.8	31.0%
SEPTIEMBRE	2443638.4	872640.3	35.7%

Fuente: Datos de la empresa

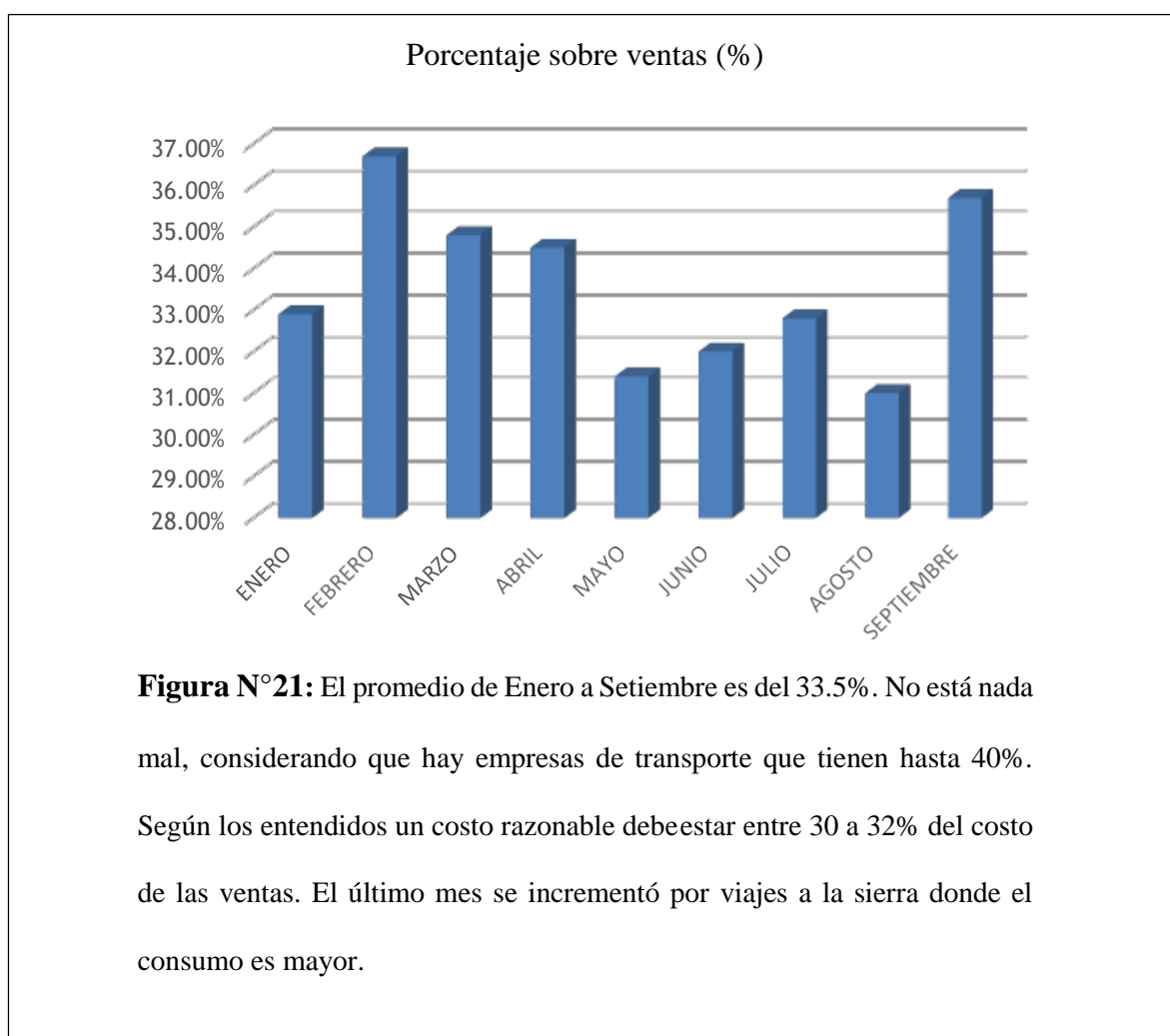


Tabla N^a 32: Costo sol kilometro combustible (s/-km)

MES	COSTO GLNS CONSUM. (S/.)	KM	Sol /KM (S/.)
ENERO	792,055.6	686,547.9	1.15
FEBRERO	593,085.1	516,675.4	1.15
MARZO	680,018.4	579,972.6	1.17
ABRIL	726,249.0	606,417.6	1.20
MAYO	780,585.1	674,031.9	1.16
JUNIO	756,263.0	660,351.6	1.15
JULIO	698,371.4	577,802.4	1.21
AGOSTO	788,217.9	645,396.8	1.22
SEPTIEMBRE	858,188.1	671,573.5	1.28

Fuente: Datos de la empresa

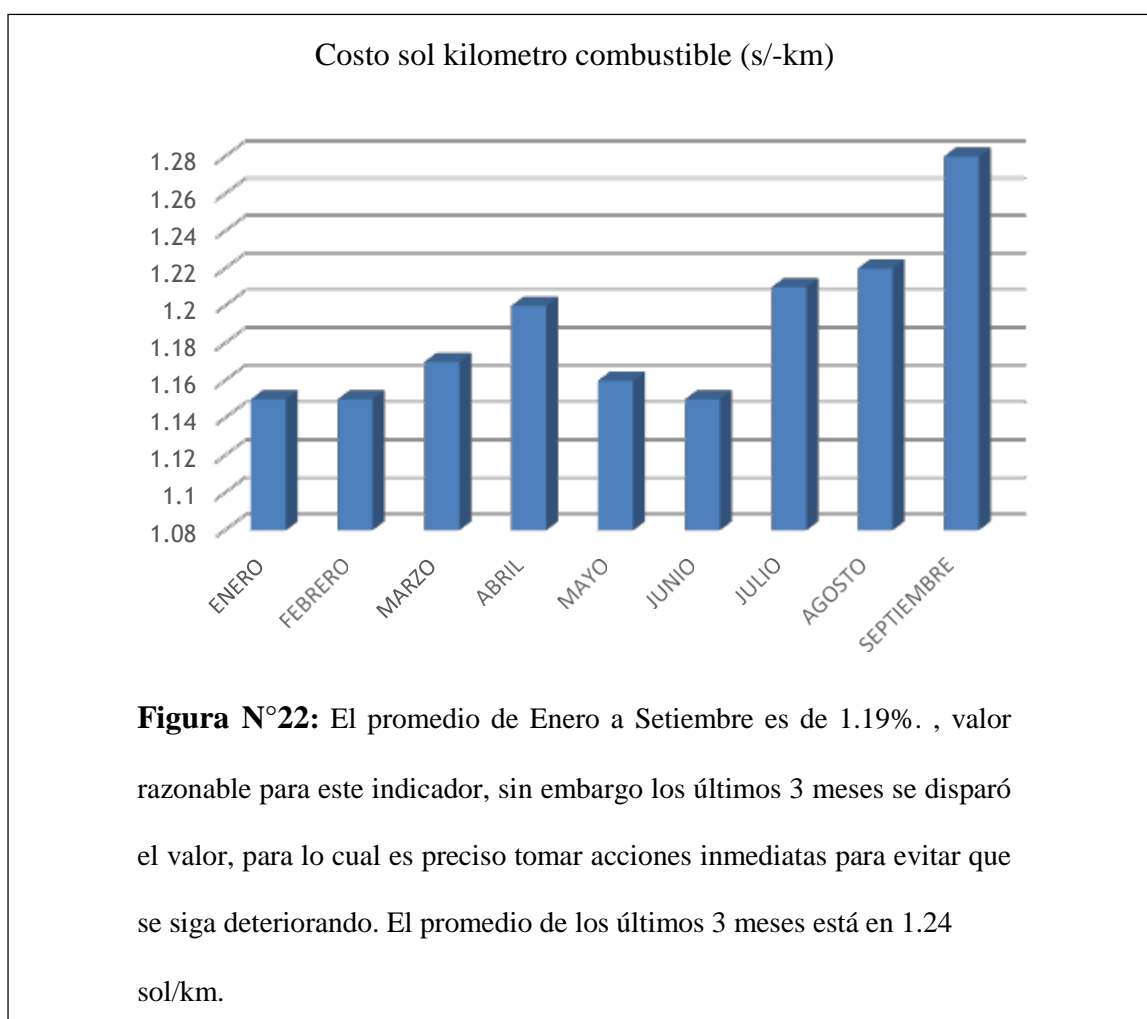


Tabla N^a 33: **Compras mensuales de neumáticos (und.)**

MES	CMN (N°)
Enero	44.0
Febrero	26.0
Marzo	44.0
Abril	57.0
Mayo	23.0
Junio	40.0
Julio	18.0
Agosto	36.0
Septiembre	34.0

Fuente: Datos de la empresa

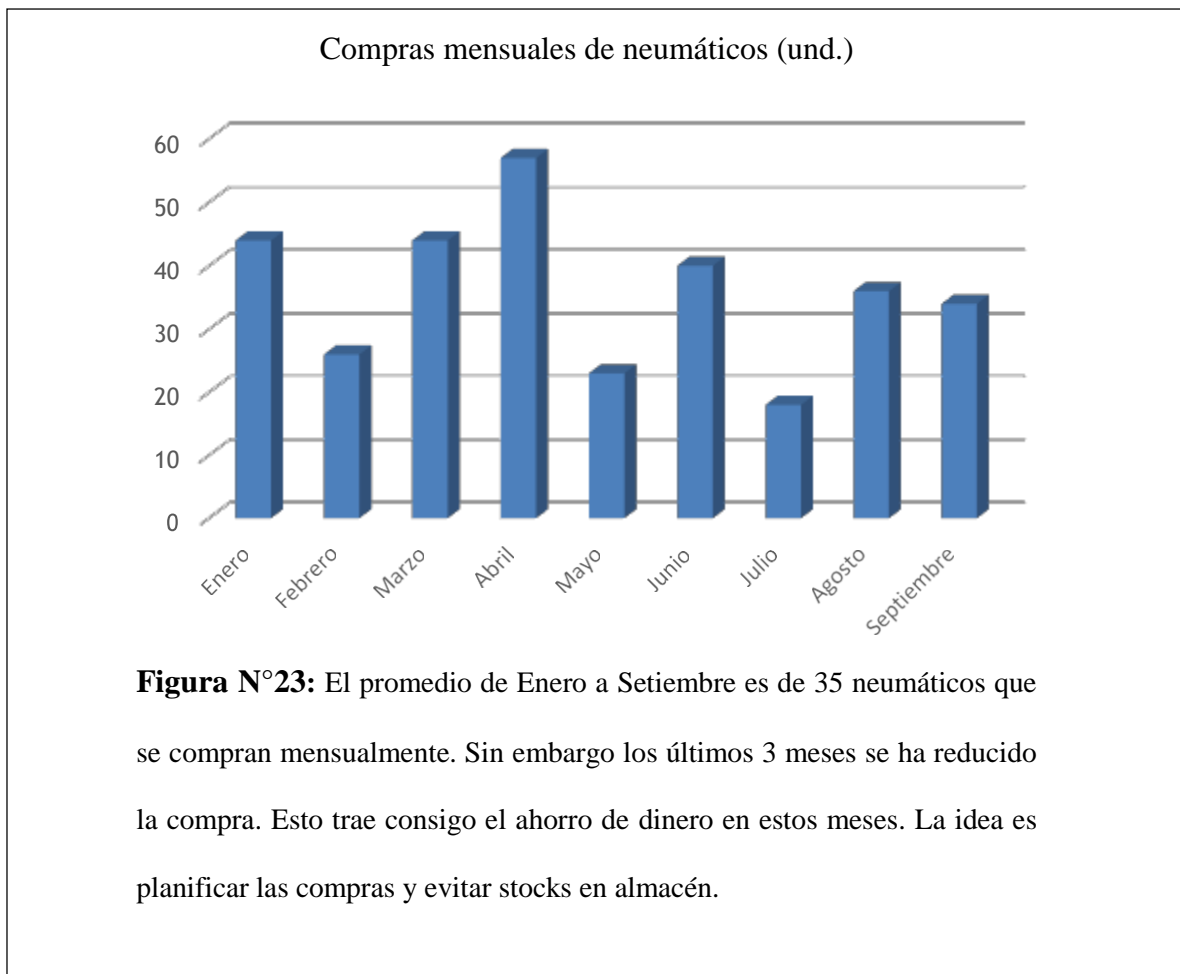


Tabla N^a 34: Costo mensual de neumáticos (\$)

MES	CCN (\$.)
Enero	88873.9
Febrero	47563.2
Marzo	76257.7
Abril	109229.4
Mayo	45495.6
Junio	69603.1
Julio	40793.5
Agosto	76510.2
Septiembre	59982.4

Fuente: Datos de la empresa

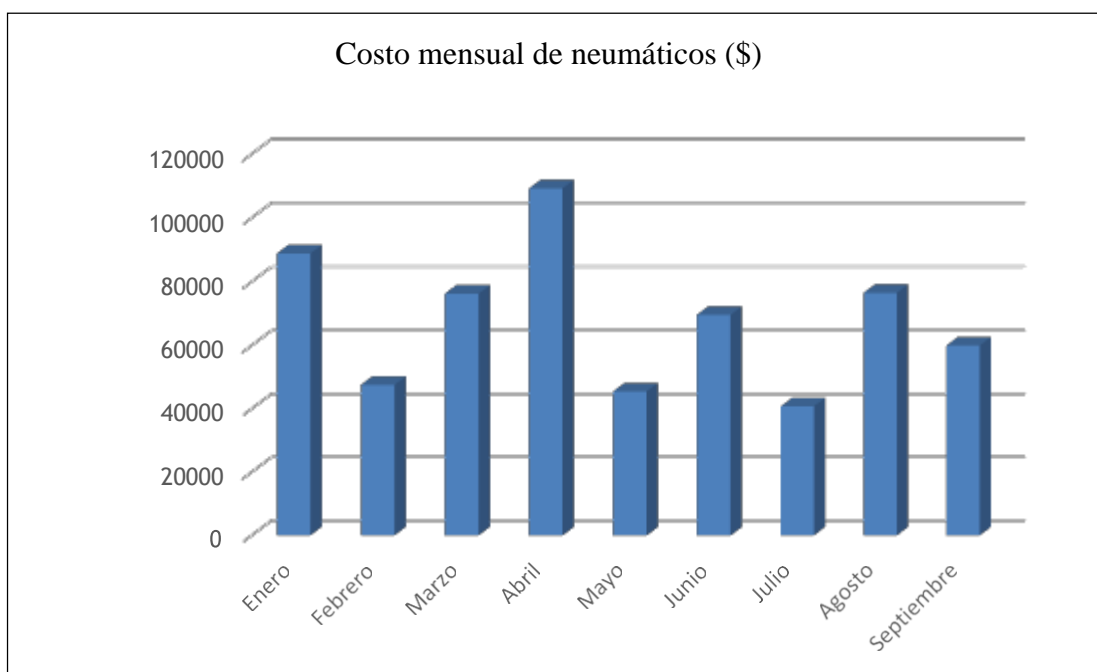


Figura N°24: Este indicador nos muestra la cantidad de dinero en dólares que se utilizan mes a mes para la compra de neumáticos. El promedio de Enero a Setiembre es de \$ 68,256.6 mensuales. Considerando al anterior indicador, en este caso es dinero que se está utilizando para contar con stock que no se está utilizando adecuadamente. Financieramente no es recomendable.

Tabla N^a 35: Costo por kilómetro recorrido (sol/km)

MES	COSTO NEUMATICOS (Soles)	KM	Sol /KM (S/.)
ENERO	88873.89	686547.90	0.13
FEBRERO	47563.22	516675.40	0.09
MARZO	76257.67	579972.60	0.13
ABRIL	109229.43	606417.60	0.18
MAYO	45495.63	674031.90	0.07
JUNIO	69603.06	660351.60	0.11
JULIO	40793.48	577802.40	0.07
AGOSTO	76510.22	645396.75	0.12
SEPTIEMBRE	59982.43	671573.50	0.09

Fuente: Datos de la empresa

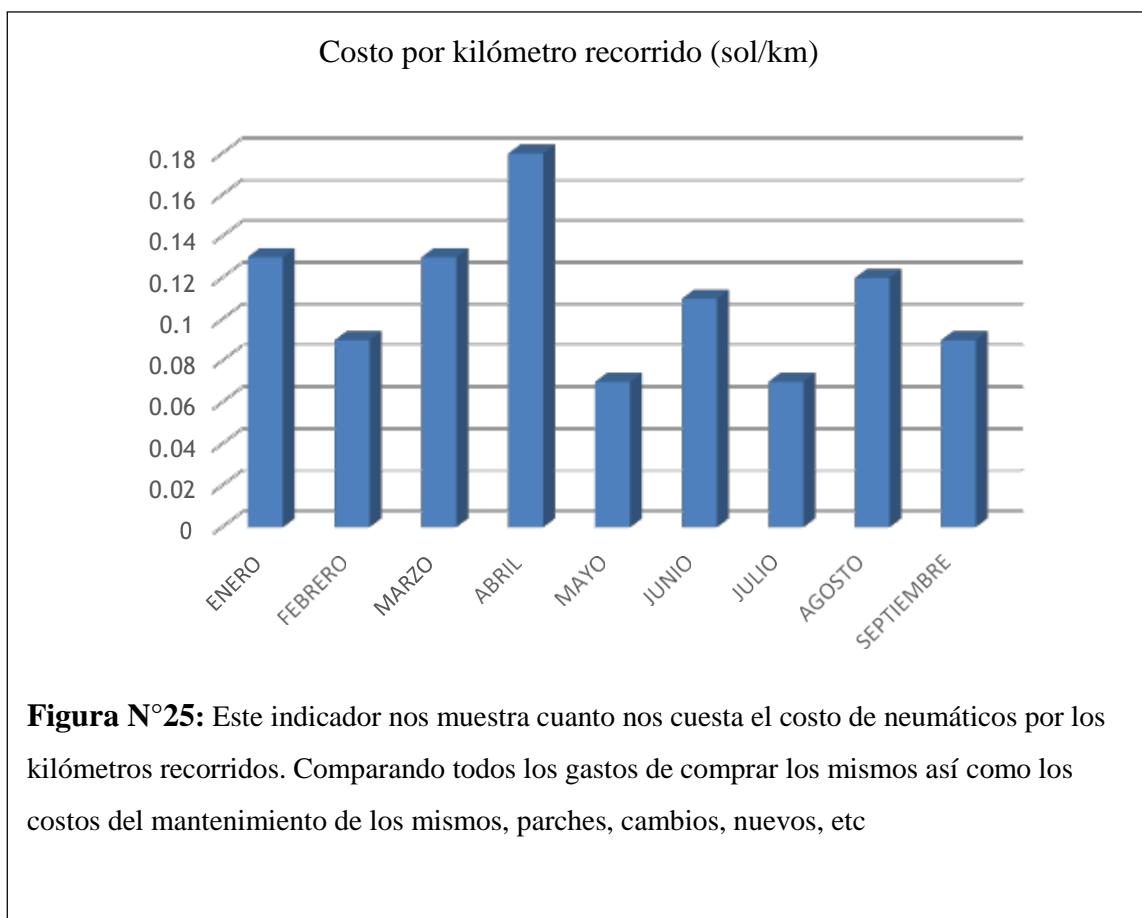


Tabla N^a 36: Índice de reencauche (numero)

MES	NS (N°)	IR (N°)
Enero	34.0	1.56
Febrero	26.0	1.35
Marzo	32.0	1.56
Abril	30.0	1.37
Mayo	33.0	1.21
Junio	28.0	1.21
Julio	18.0	1.22
Agosto	15.0	1.67
Septiembre	18.0	1.00

Fuente: Datos de la empresa

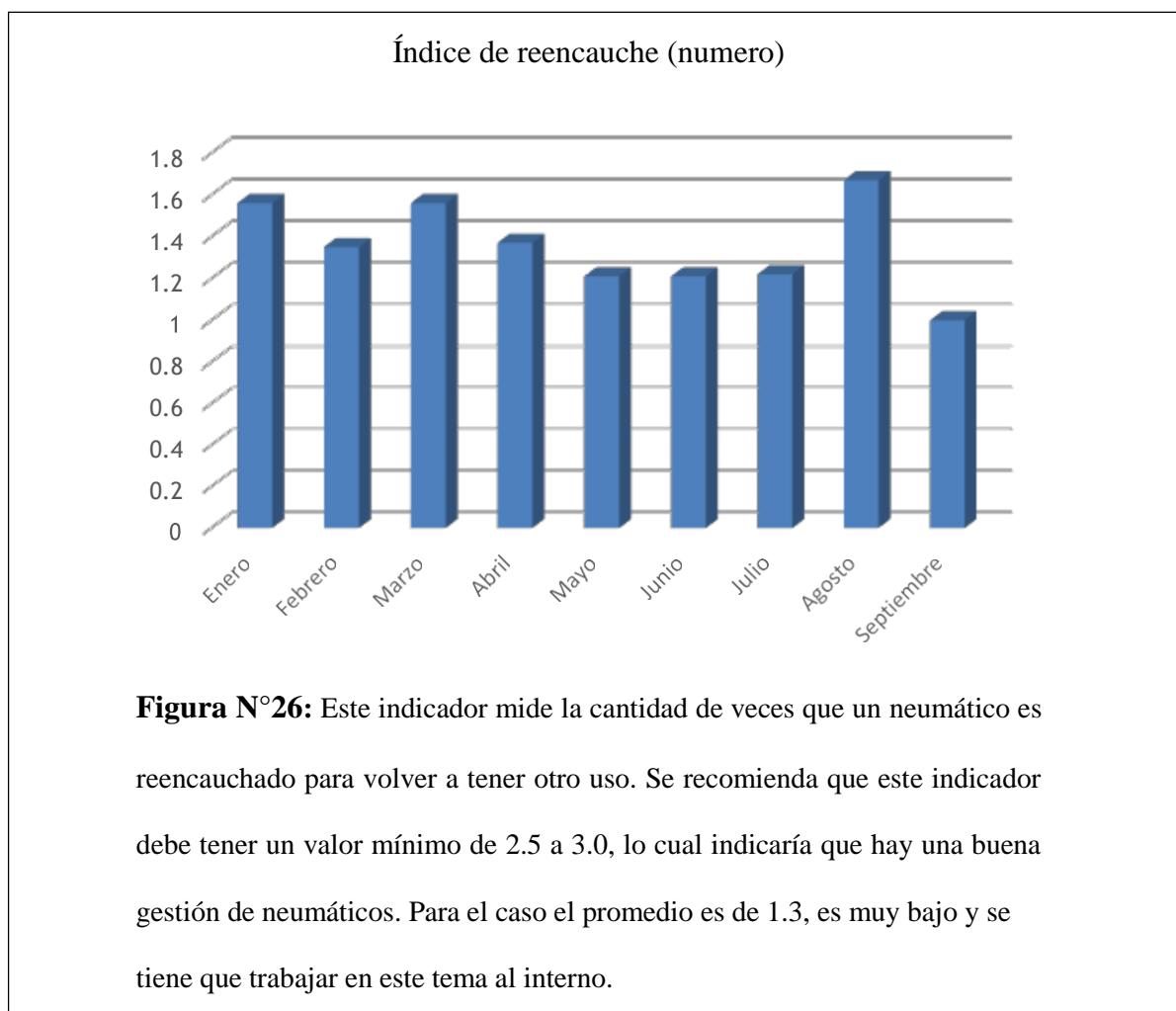
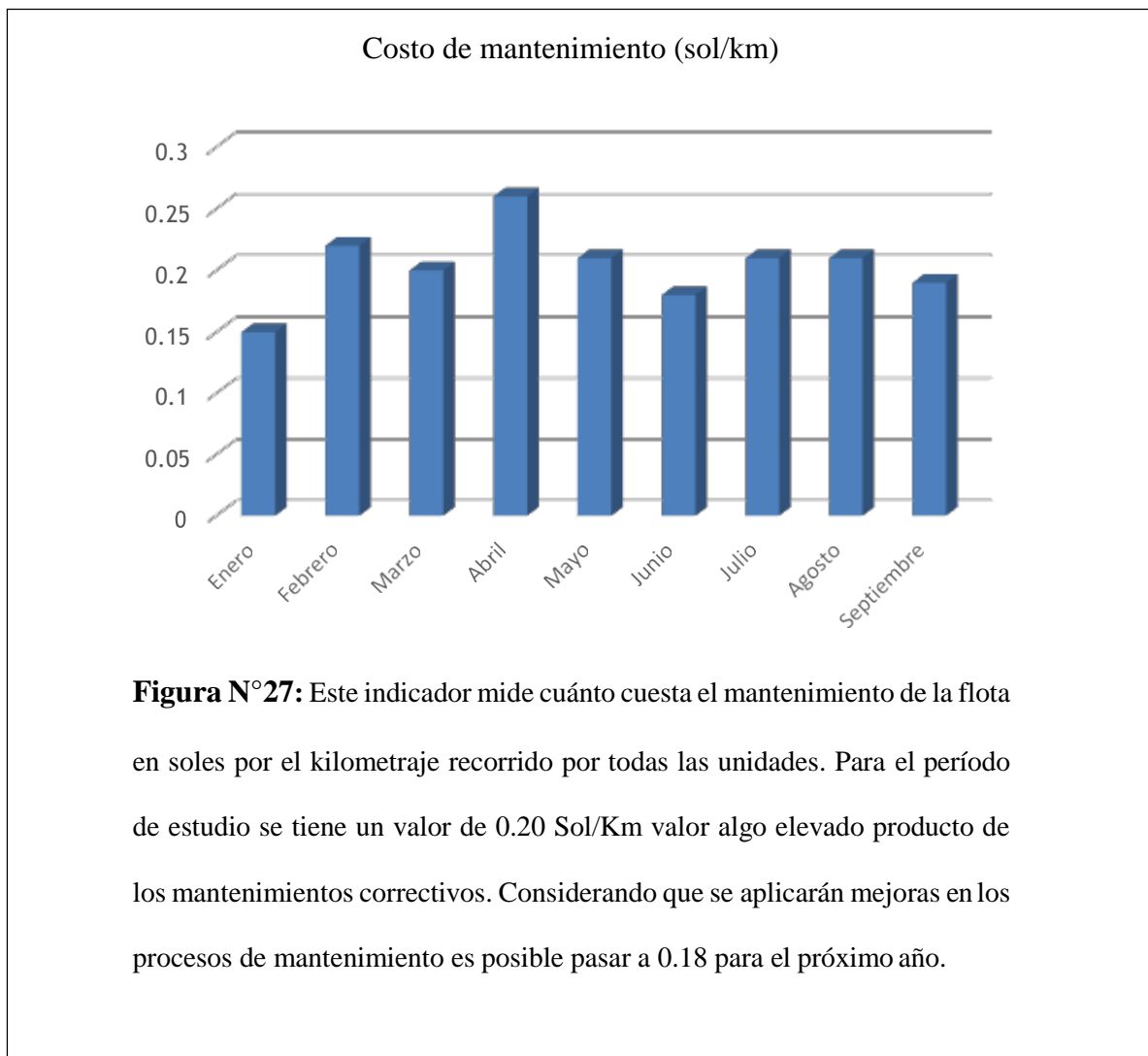


Tabla N^a 37: Costo de mantenimiento (sol/km)

MES	(S./ km)
Enero	0.15
Febrero	0.22
Marzo	0.20
Abril	0.26
Mayo	0.21
Junio	0.18
Julio	0.21
Agosto	0.21
Septiembre	0.19

Fuente: Datos de la empresa



Estos resultados demuestran que la aplicación de la estrategia empresarial enfocada en la Competitividad dará resultado, y contribuirán a mejorar los Indicadores del Grupo Transpesa.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES:

Se realiza la fundamentación teórica y metodológicamente para caracterizar el proceso de gestión empresarial respecto a la competitividad para mejorar los Indicadores de Gestión, logrando los resultados en la empresa, lo cual a su vez permitirá optimizar el desempeño del Grupo Transpesa a través de sus principales indicadores, demostrándose que es posible llevar a una empresa hacia una situación futura de un nivel superior mejorando el rendimiento para ser más competitivos, cumpliéndose los 2 requisitos básicos que son Vender más y Gastar menos.

Se logró determinar desde un estudio histórico- lógico en la etapa inicial los valores actuales de Enero a Setiembre del año de estudio mediante un diagnóstico realizado, en donde se encontraron resultados no tan favorables para la empresa. Es por ello, que la estrategia empresarial en su elaboración sigue la metodología PHVA que incluye la competitividad, guiando las actividades del presente estudio de investigación.

En el proceso experimental llevado a cabo en el Grupo Transpesa, se logró implementar los indicadores más relevantes que se suman a los ya encontrados, para lo cual se tomaron en cuenta los indicadores que están alineados con la estrategia empresarial, logrando resultados favorables en poco tiempo, lo que demuestra que la misma cumple con el objetivo propuesto.

La metodología PHVA, consiste en: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar; que como una poderosa herramienta ayudará a conseguir los resultados para el Grupo Transpesa, entre los que se encuentran, incrementar la operatividad de la flota, reducir el

Consumo de combustible; reducir el costo de mantenimientos, entre otros indicadores logrados.

8.2 RECOMENDACIONES

Continuar con la metodología aplicada para seguir logrando los resultados que se han obtenido en el Grupo Transpesa, buscando más oportunidades de mejora en los diferentes procesos, en tanto la investigación no los abarca todos, siendo posible encontrar algunos de gran impacto para la organización.

Implementar un área de Mejora de Procesos para monitorear y consolidar los indicadores de todas las áreas del Grupo Transpesa.

Seguir capacitando al personal en los temas de Gestión de calidad y al uso de sus respectivas herramientas, las mismas que deben realizarse en las horas de trabajo.

CAPÍTULO IX

MATERIALES DE REFERENCIA

9.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alarco, Henry (2014), *Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de sanamiento basado en BALANCED SCORECARD*, Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/>

Aray, Julimar (2009), *Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa Weatherford División Wireline Services*, Universidad del Oriente, Barcelona. Recuperado de: <http://Tesis%20III/Tesis.Indicadores%20de%20gestión%20España.pdf>

Belotserkovskiy, Roman (2005), *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"* Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/>

Beltrán, J. (s.f). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Recuperado de: http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf

Campos, Ayuni & Diaz Matheus (2013), *Implementación de un Sistema de Mejora Continua Bajo la Metodología PHVA en la Empresa Arnao s.a.c. (Tesis pregrado)*. Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú. Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20131_2.pdf

Calderón, Norka (2014), *Mejora del Tiempo de Operatividad de Camiones Volquetes en Proyectos de Mantenimiento Vial, utilizando Teoría de Confiabilidad en un Sistema Simulado*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú, Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/>

Contreras, E. (2013) El Concepto de Estrategias como Fundamento de la Planeación Estratégica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Corpus, G (2012), *Preguntas de Encuesta y Entrevista- Seguridad Industria*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/gerardocorpus/preguntas-de-encuesta-y-entrevista-seguridad-industrial>

DefiniciónABC, (2018). *Definición de Gestión Empresarial*. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

Desarrollo Peruano, (2015) Red vial nacional: *Avanza el asfaltado*. Recuperado de: <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2015/06/red-vial-nacional-avanza-el-asfaltado.html>

Freedman, Lawrence (2013). *Strategy*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-932515-3

Galvez, Viviana (2013), *Los problemas del transporte de carga, Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/126729-los-problemas-del-transporte-de-carga/>

Grupo asturconsulting. (1 de marzo de 2016). *Diagnóstico empresarial*.

Recuperado de: <http://www.asturconsulting.com/diagnostico-empresarial/>

Irvin, J (2009), *Encuesta para los trabajadores de la empresa*. Recuperado de:

<https://www.slideshare.net/jeanspier/encuesta-para-los-trabajadores-de-la-empresa>

Lynch, R. (2013). *La mejora continua: Patrones y medidas*. Cuarta edición.

Bilbao: Editorial Deusto.

Lopez, Helga (2011), *Estructura y asignación del Costo Total, del Servicio de Transporte de Carga por Carretera en una ruta corta, en la Empresa de Transporte “La Misericordia Sac” Lambayeque*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/>

Moyano, J. (2014). *Gestión de la calidad en empresas tecnológicas*. Segunda edición. Bogotá: Starbook.

MTC (2015) Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre.

Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf

Pcontruye. (23 de enero de 2018). *Gobierno espera que este año el 86% de la red vial esté pavimentada*. Recuperado de: <http://www.peruconstruye.net/gobierno-espera-que-este-ano-el-86-de-la-red-vial-este-pavimentada/>

Pérez Martinto, P. &. (2014). Un acercamiento al proceso de investigación científica. Conceptos, Paradigmas y Recomendaciones. La Habana, Cuba.: Editora Académica Española.

Porter M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona , España.: Ediciones DEUSTO: Editora T.G. Soler.

Rodríguez, T. (2016). *PDCA*. Madrid: Instituto Navarro de Administración Pública.

Ruedas y Tuercas, (2016), *¿Porque pierden aire las llantas sino tienen huecos?*, Diario El Comercio 03 Marzo 2014. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/servicios/que-pierden-aire-llantas-si-no-tienen-huecos-noticia-1713456>

Salgueiro, A. (2001), *Indicadores de Gestión y Cuadro de mando*. Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NW9HeT0Vm_IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n&ots=-nuyDelfie&sig=RmGbsf4PvW7gCSe-b3itjuTukgk#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false

Tamayo, R. (2013). *Diagnóstico empresarial: Diagnóstico para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Madrid: Editorial Académica Española.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Madrid: Grupo Editorial Patria.

Unión Nacional de Transportistas Dueños de Camiones del Perú – UNT PERÚ, (2015), INFORMATIVO UNT N° 52-2015. Recuperado de: <http://untperu.com/wp-content/uploads/>

Vargas, Deysi (2011), *Diseño de una metodología para Identificación, levantamiento, análisis, dimensionamiento, medición y mejora de los procesos organizacionales de la Dirección Regional Norte del servicio de Rentas*, Universidad Politécnica Nacional, Ecuador. Recuperado: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/>

Walton, M. (2015). *El método Deming en la práctica. Cuarta edición*. Bogotá: Editorial Norma.

ANEXOS

Anexo 1**CUESTIONARIO A COLABORADORES**

El siguiente cuestionario está dirigido a los colaboradores de las áreas de Operaciones, Seguridad, Monitoreo GPS, área de Combustible, mantenimiento, recursos humanos, logística, contabilidad y sistemas del Grupo Transpesa, con el fin de diagnosticar el estado actual de la gestión de la empresa. El objetivo de este cuestionario es obtener información relevante acerca de la manera como se llevan a cabo los procesos en la empresa.

Las respuestas reflejarán la actual forma operativa o de trabajo del Grupo Transpesa, las mismas que servirán para poder implementar las acciones correspondientes. Desde ya le agradecemos a los colaboradores por su invaluable apoyo.

INSTRUCCIONES

1. Leer detenidamente cada pregunta antes de contestar, así como sus respuestas.
2. Sea objetivo en sus respuestas, en función al tiempo no a eventos recientes buenos o malos con sus jefes. Lo personal no debe interferir en sus respuestas.
3. Marque con una (X) el número de la escala que mejor se adapte a su respuesta y que refleje su mejor opción, según las alternativas que se muestran a continuación:
 1. Totalmente de acuerdo.
 2. Muy de acuerdo.
 3. De acuerdo
 4. En desacuerdo.
 5. Totalmente en desacuerdo.

Área de trabajo	Preguntas	CATEGORIA				
Operaciones	1 ¿Todas las unidades de transporte (camiones) están trabajando todos los días?					
	2 ¿Las programación de unidades es adecuada y ninguna unidad se queda sin trabajo a diario?					
	3. ¿Sabes cuánto debe vender cada camión por día y cuanto la flota e general?					
	4. ¿Tienen una meta de venta en operaciones al día y al mes?					
	5. ¿Para los viajes de más de 10 horas cuentan con 2 conductores?					
Seguridad, salud y medio ambiente	6 ¿La empresa les recuerda las normas de seguridad en forma permanente?					
	7. ¿Se cumplen las normas de seguridad incluyendo a los jefes y gerentes?					
	8. ¿La empresa facilita los equipos de seguridad correspondientes según el área donde se trabaja?					
	9 ¿Cree que la empresa le da la importancia debida al área de Seguridad y salud ocupacional?					
	10 ¿En los últimos 2 años han habido accidentes con muertes del personal o personas ajenas a la empresa?					

Monitoreo GPS Sistemas	11 ¿Controlan el recorrido de la unidad por viaje durante el día o al final de la semana o mes?					
	12 ¿Llaman al conductor cuando se le detecta alguna ruta no programada o con exceso de velocidad?					
	13 ¿Todos los colaboradores conocen y usan el sistema para ingresar los datos de sus áreas?					
Mantenimiento , neumáticos y combustible	14 ¿Tienen un plan de mantenimiento y este se cumple a cabalidad?					
	15. ¿Los mantenimientos se realizan a tiempo sin esperar que la unidad se detenga para correctivos?					
	16 ¿El abastecimiento de combustible se realiza tomando en cuenta los galones o el Km/gl?					
Contabilidad, recursos humanos y logística.	17 ¿Los conductores trabajan cuidando la máquina, neumáticos y el consumo de combustible?					
	18 ¿Todas las áreas alcanzan sus facturas, liquidaciones y otros para el cierre contable mensual?					
	19 ¿La asistencia al trabajo es normal y existen muy pocas faltas y tardanzas?					
	20 ¿La flota nunca a parado por falta de algún repuesto o insumo necesario para operar?					

Anexo 2

ENTREVISTA A PLANA GERENCIAL

La siguiente entrevista está dirigida a los Dueños, Gerentes y Jefes del Grupo Transpesa, con el fin de diagnosticar el estado actual de la gestión de la empresa. El objetivo de esta entrevista es obtener información relevante acerca de la manera como llevan a cabo el control y/o manejo de las principales variables o indicadores de la empresa.

Las respuestas reflejarán la actual gestión del Grupo Transpesa las mismas que servirán para poder implementar las acciones correspondientes.

INSTRUCCIONES

1. Leer detenidamente cada pregunta antes de contestar, así como sus respuestas.
2. Marque con una (X) el número de la escala que mejor se adapte a su respuesta y que refleje su mejor opción, según las alternativas que se muestran a continuación:
 1. Totalmente de acuerdo.
 2. Muy de acuerdo.
 3. De acuerdo
 4. En desacuerdo.
 5. Totalmente en desacuerdo.

Dimensiones	Indicadores	CATEGORÍA				
Actitudes y percepciones de la dirección	1 ¿La actual forma de gestión que aplican a la empresa es la ideal?					
	2 ¿Se siente cómodo en el puesto que desempeña?					
	3. ¿Los actuales resultados son favorables para la empresa?					
	4. ¿Cree usted que se está trabajando para mejorar estos resultados?					
	5. ¿Cree usted que un Proceso de Mejora continua lo ayudaría en la gestión de la empresa?					
Adquirir e integrar conocimiento	6 ¿Su equipo de trabajo está capacitado para afrontar nuevos retos?					
	7. ¿Capacita a su equipo en nuevas herramientas de gestión?					
	8. ¿Sus colaboradores ponen en práctica los conocimientos que les dan?					
	9 ¿Los buenos resultados son sostenidos o tienen muchos altibajos?					
	10 ¿Conoce el Ciclo PHVA de mejora continua?					

Razonamiento de la actual gestión	11 ¿Usted identifica la causa raíz de los problemas en la empresa?					
	12 ¿Usted mide la satisfacción de sus clientes y toma acción cuando estos se quejan?					
	13 ¿Logran pagar la planilla y a sus proveedores sin contratiempos cada fin de mes?					
Uso adecuado del conocimiento	14 ¿Toma decisiones en base a hechos y datos obtenidos en la gestión?					
	15. ¿Las sugerencias o soluciones que usted propone siempre dan resultados a favor?					
	16 ¿Los problemas que se presentan se solucionan definitivamente o son reiterativos?					
Hábitos mentales de dirección y control	17 ¿Intuye o pronostica algún problema para actuar en forma preventiva antes que se presenten?					
	18 ¿Muestra interés por los problemas reiterativos realizando preguntas relevantes para dar soluciones?					
	19 ¿Trata de superar los límites de su conocimiento y habilidades preparándose continuamente?					
	20¿Cuándo las propuestas que propone dan o no dan resultados las sustenta adecuadamente?					

Anexo 3

Formato para los Indicadores de gestión KPIs

Empresa:
 Area:
 Responsable:

Periodo:
 Fecha:

INDICADOR

Nombre:

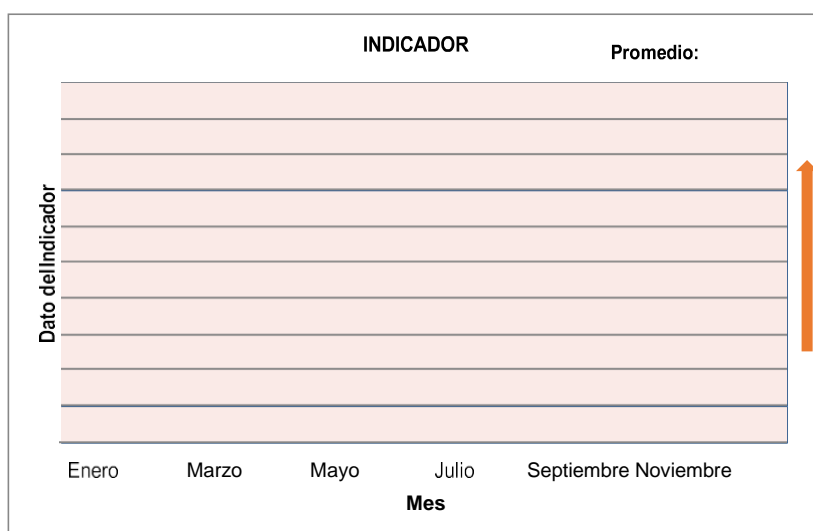
Definición:

Fórmula:

DATOS 2017

MES	INDICADOR
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

GRÁFICO DE CORRIDA



Anexo 4**Formato para Validación de Expertos****ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN LA METODOLOGIA PHVA PARA
MEJORAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL GRUPO TRANSPESA****Instrucciones:**

Evalué con el calificativo de: Muy bueno, Bueno, Regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN**I. INFORMACION GENERAL**

- 1.1. Título de la propuesta elaborada:**
- 1.2. Nombre y apellidos del Experto:**
- 1.3. Cargo de la empresa:**
- 1.4. Especialidad:**
- 1.5. Nombre del instrumento evaluado:**
- 1.6. Nivel educacional:**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Instrucciones: Validación de la propuesta elaborada para ser aplicado en los procesos productivos de la empresa Fabricaciones y evalué con el calificativo de, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

- 1. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• CLARIDAD Y PRECISIÓN	La propuesta elaborada ayuda a los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• VALIDEZ	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• HERRAMIENTAS	Las herramientas que se proponen son aplicables a las condiciones y cultura de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• PRESUPUESTO	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			<input type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL		C	B	A	Total
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					

Coeficiente de validez:

$$\frac{A+B+C}{30}$$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.