

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting de Transportes TRANSZELA S.R.L.T.D.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Tania Amparo Frisancho Falcon, DNI: 44172349

Nélida Jaliri Murillo, DNI: 74254265

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Juan Carlos Coila Zapana, DNI: 41214496

Augusto Manuel Ravello Ormeño, DNI: 40573013

Juvenal Quispe Figueroa, DNI: 45827560

**ASESOR**

Jose Carlos, Veliz Palomino, DNI:40596497

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-1157-0653>

**JURADO**

Presidente: LOZA GELDRES, IGOR LEOPOLDO

Jurado: ROJAS VALDEZ, KELLY

Asesor: VELIZ PALOMINO, JOSE CARLOS

**Surco, febrero 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, ...Jose Carlos Veliz Palomino, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado ... **Business Consulting de Transportes TRANSZELA S.R.L.T.D.A.** del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Juan Carlos Coila Zapana, 41214496

Augusto Manuel Ravello Ormeño, 40573013

Juvenal Quispe Figueroa, 45827560

Tania Amparo Frisancho Falcon, 44172349


Nelida Jaliri Murillo, 74254265,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26.2.24
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

.....

Veliz Palomino Jose Carlos	
DNI:40596497	Firma 
ORCID: 0000-0002-1157-0653	

## Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a nuestro señor del alto, nuestras familias, amistades y compañeros de trabajo que durante el proceso de investigación y redacción fueron vitales con sus conocimientos. Además, agradecer la colaboración a los altos mandos de la empresa que colaboraron con facilitarnos la información con respecto a la empresa y posibilitaron la conclusión de la investigación.

Expresamos nuestra profunda gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por brindarnos el privilegio de cursar esta maestría, durante este tiempo, hemos encontrado en sus aulas no solo conocimiento, sino también un espacio donde hemos crecido como individuos y profesionales. Agradecemos a cada uno de nuestros profesores por su dedicación y sabiduría compartida, así como a todo el personal que trabaja incansablemente para mantener esta institución como un faro de aprendizaje. Estamos orgullosos de haber formado parte de esta comunidad académica que valora la excelencia y el crecimiento personal. Esta experiencia perdurará en nuestras vidas y en nuestras trayectorias profesionales.

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a la empresa Transzela por abrir sus puertas y permitirnos llevar a cabo nuestra investigación de tesis en su entorno, su generosidad al compartir recursos, conocimientos y tiempo con nosotros, ha sido fundamental para el éxito de este proyecto. Valoramos profundamente la colaboración y el apoyo brindado por cada miembro del equipo, quienes nos han brindado una visión valiosa y una experiencia enriquecedora. Esta oportunidad nos ha permitido aplicar y fortalecer nuestro aprendizaje en un contexto real y relevante. Por último, nuestro agradecimiento a José Carlos Veliz Palomino quien cumplió a cabalidad el papel de asesor, acompañando y orientando todo el proceso de elaboración de tesis.

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo a mi amada esposa, por el apoyo que me brinda día a día para poder alcanzar mis metas personales y profesionales. A mis adorados hijos, quienes siempre serán mi inspiración y motivación.

Augusto Manuel, Ravello Ormeño

Dedicado a mi amada familia, en especial a mí misma, por haber superado obstáculos con determinación, por haber confiado en mí, por haber hecho el trabajo duro, por haber encontrado fuerza en las adversidades, esta tesis es un tributo a mi resiliencia.

Tania Amparo Frisancho Falcón

Para mi familia, por ser siempre mis principales motivadores y por su inestimable apoyo para el logro de mis metas, con esfuerzo e ilusión como si fueran de ellos.

Nélida, Jaliri Murillo

A mi Madre, Andrea Figueroa Molina, por su apoyo incondicional en todo momento.

Juvenal, Quispe Figueroa

Con amor y gratitud, dedico este logro a mi familia su apoyo incondicional y cariño han sido mi fuerza en este camino de la tesis. Cada paso ha sido posible gracias a su aliento constante.

Juan Carlos, Coila Zapana

## Resumen Ejecutivo

La presente consultoría de negocios ha sido realizada a Transzela S.R.L.T.D.A., dicha organización es una empresa familiar de capitales de la región Puno, que se dedica al servicio de transporte interprovincial de pasajeros, además de realizar diferentes actividades relacionadas al transporte, dentro de ellas encomiendas y transporte de valores. El presente estudio de investigación tiene el objetivo de mostrar los resultados en cuanto al diagnóstico de los factores internos y externos del periodo 2022, para ello se efectuó inicialmente un análisis interno, cuyo objetivo es el estudio de los factores internos de la empresa Transportes Transzela S.R.L.T.D.A., considerando el método analítico de AMOFHIT, a través del diagnóstico y evaluación de los factores internos tales como las fortalezas y debilidades. En cuanto al segundo objetivo es ejecutar el diagnóstico del contexto externo de la empresa, para el cual se utilizó el método PESTEL. El estudio permite evaluar profundamente las fuerzas políticas, económicas, antropológicas, técnicas, ambientales y legales, todos estos antecedentes permitirán diagnosticar las oportunidades que se deben aprovechar, además identificar las amenazas que existen en la empresa, también será oportuno detectar los factores claves a considerar para que la empresa tenga éxito en el transporte provincial e interprovincial.

Respecto a la implementación se presentó en detalle sobre los recursos disponibles, en cuanto a: tiempo, presupuesto y responsabilidad del mismo; lo cual permite obtener entregables para cada opción de mejora. Por otro lado, se han identificado los riesgos asociados al proyecto de mejora, para lo cual se ha establecido una matriz de riesgos, con planes de acción y medidas de control, todos los datos presentados se han obtenido a través de entrevistas a las diferentes áreas con las que cuenta la empresa.

## **Abstract**

This business consultancy has been carried out to Transzela S.R.L.T.D.A., this organization is a family business of capitals of the Puno region, which is dedicated to interprovincial passenger transport service, in addition to performing various activities related to transport, including parcels and transport of valuables. The present research study has the objective of showing the results regarding the diagnosis of internal and external factors for the period 2022, for this an internal analysis was initially carried out, whose objective is to study the internal factors of the company Transportes Transzela S.R.L.T.D.A., considering the analytical method of AMOFHIT, through the diagnosis and evaluation of internal factors such as strengths and weaknesses. The second objective is to carry out the diagnosis of the company's external context, for which the PESTEL method was used.

The study allows to deeply evaluate the political, economic, anthropological, technical, environmental and legal forces, all this background will allow to diagnose the opportunities to be taken advantage of, as well as to identify the threats that exist in the company, it will also be opportune to detect the key factors to consider for the company to be successful in the provincial and interprovincial transport.

Regarding the implementation, it was presented in detail about the available resources, in terms of: time, budget and responsibility of the same; which allows to obtain deliverables for each improvement option. On the other hand, the risks associated with the improvement project have been identified, for which a risk matrix has been established, with action plans and control measures, all the data presented have been obtained through interviews to the different areas of the company.

## Tabla de contenidos

Capítulo I: Situación General de la Empresa .....	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.2. Modelo de Negocio .....	4
1.3. Análisis del Sector Industrial .....	6
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas).....	8
1.4.1. Factores Políticos.....	8
1.4.2. Factores Económicos.....	10
1.4.3. Factores Sociales .....	14
1.4.4. Factores Ecológicos.....	16
1.4.5. Factores Legales .....	17
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades).....	22
1.5.1. Administración .....	22
1.5.2. Marketing .....	24
1.5.3. Operaciones .....	25
1.5.4. Recursos humanos .....	27
1.5.5. Finanzas .....	28
1.5.6. Sistemas de Información .....	29
1.5.7. Tecnología .....	29
1.6. Matriz FODA .....	30
1.6.1. Oportunidades.....	30
1.6.2. Amenazas .....	30
1.6.3. Fortalezas.....	31
1.6.4. Debilidades .....	31
1.6.1. Poder de negociación de los proveedores.....	34

1.6.2. Poder de negociación de los clientes .....	34
1.6.3. Potenciales nuevos ingresantes.....	35
1.6.4. Potenciales sustitutos.....	35
1.6.5. Rivalidad de los competidores.....	36
1.7 Conclusiones .....	36
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	39
2.1. Metodología de Trabajo .....	39
2.2. Lista de Problemas .....	61
2.2.1. Problema N°1: Ausencia de planificación de estrategias, diseño de operaciones estratégicas y ejecución de mecanismos de control interno. ....	61
2.2.2. Problema N°2: Complejo sistema de financiación para adquirir nuevas unidades o renovar las existentes.....	62
2.2.3. Problema N°3: Deficiente gestión del servicio de transporte de la empresa Transzela.....	62
2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio .....	63
2.4. Problema Principal .....	64
2.5 Conclusiones .....	66
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal .....	67
3.1. Causas Identificadas.....	67
3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz .....	73
3.2.1 Análisis cualitativo del Problema.....	73
3.3 Conclusiones .....	81
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....	83
4.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	83
4.2. Evaluación de las Alternativas de solución.....	103



4.3. Solución Propuesta.....	104
4.4 Conclusiones .....	105
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....	106
5.1. Definiciones Claves .....	106
5.2. Balanced Scorecard.....	106
5.2.1 Perspectivas del Balance Scorecard.....	106
5.2.2 Etapas de implementación del BSC .....	108
5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto .....	112
5.4. Factores Clave para el éxito de la implementación.....	112
5.4.1. Habilitadores.....	114
5.4.1. Riesgos .....	114
5.5 Conclusiones .....	117
Capítulo VI: Resultados Esperados .....	118
6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación.....	118
6.2. Recuperación de la Inversión .....	123
6.1. Conclusión.....	126
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....	127
7.1. Conclusiones .....	127
7.2. Recomendaciones.....	129
Referencias .....	131
Apéndice A: Entrevistas .....	140

## Lista de tablas

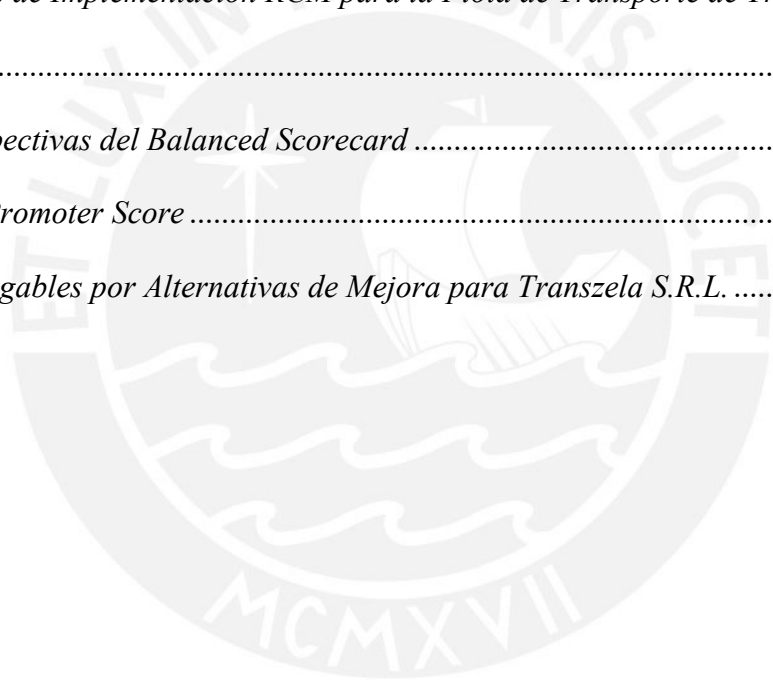
Tabla 1	<i>Modelo de Negocio Transportes Transzela</i> .....	5
Tabla 2	<i>PBI por Sectores (Variación Porcentual Real Anual)</i> .....	11
Tabla 3	<i>PBI Global (Variación Porcentual real anual)</i> .....	13
Tabla 4	<i>Empresas autorizadas para el transporte de pasajeros por carretera en el servicio regular nacional por año, según departamento: 2013 – 2022</i> .....	21
Tabla 5	<i>Socios y Accionistas de la Empresa “Transportes Transzela S.R.Ltda</i> .....	24
Tabla 6	<i>Unidades de Transporte Transzela S.R.L.T.D.A.</i> .....	26
Tabla 7	<i>Matriz FODA</i> .....	33
Tabla 8	<i>Detalle de Información para Toma de Datos</i> .....	40
Tabla 9	<i>Esquema de Análisis de Pareto</i> .....	54
Tabla 10	<i>Cuadro Comparativo de Metodologías en Implementación en Gestión de Mantenimiento</i> .....	59
Tabla 11	<i>Matriz de factibilidad y beneficio</i> .....	64
Tabla 12	<i>Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia</i> .....	65
Tabla 13	<i>Resultados de Jerarquización del Problema</i> .....	65
Tabla 14	<i>Causas Principales Según Jerarquización y Nivel de Impacto</i> .....	72
Tabla 15	<i>Resultados de Evaluación de Causas según Tabla de Jerarquización y Nivel de Impacto</i> .....	77
Tabla 16	<i>Criterios de Evaluación y Puntuación</i> .....	78
Tabla 17	<i>Matriz de Pareto</i> .....	79
Tabla 18	<i>Análisis de los 5 Por qué</i> .....	81
Tabla 19	<i>Factores TQM</i> .....	86
Tabla 20	<i>Requerimientos de los Clientes por Nivel de Jerarquía</i> .....	90
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Proveedores</i> .....	91

Tabla 22	<i>Programa de Capacitación, 2023</i> .....	95
Tabla 23	<i>Tablero de Mando Integral para Transzela</i> .....	97
Tabla 24	<i>Características de la Metodología RCM</i> .....	101
Tabla 25	<i>Matriz de Análisis de las propuestas de soluciones</i> .....	104
Tabla 26	<i>Objetivos relevantes del Balanced Scorecard</i> .....	109
Tabla 27	<i>Tablero de control de Transportes Transzela</i> .....	110
Tabla 28	<i>Gantt para propuestas de Mejora</i> .....	113
Tabla 29	<i>Factores Claves Habilitadores</i> .....	114
Tabla 30	<i>Matriz de Riesgo</i> .....	115
Tabla 31	<i>Matriz de Riesgos del Proyecto</i> .....	116
Tabla 32	<i>Costes Tangibles para la Implementación</i> .....	119
Tabla 33	<i>Costes Intangibles por la Implementación de Mejoras</i> .....	120
Tabla 34	<i>Escenario Propuesto: Flujo de Caja Económico, 2023-2027(en miles de soles)</i> .	124
Tabla 35	<i>Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2023-2027(en miles de soles)</i> ..	125

## Lista de figuras

Figura 1 <i>Presentación de bus de Transzela</i> .....	3
Figura 2 <i>Índice de Confianza del Consumidor de Lima Metropolitana</i> .....	9
Figura 3 <i>PBI Variación promedio porcentual de los principales países de la región</i> .....	11
Figura 4 <i>Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020</i> .....	14
Figura 5 <i>Variación Porcentual Promedio del Empleo por Sectores 2017- 2021</i> .....	15
Figura 6 <i>Actores del Mercado de Transportes Interprovincial</i> .....	19
Figura 7 <i>Evolución del tráfico de Pasajeros por carretera en el servicio regular nacional 2013 - 2023</i> .....	20
Figura 8 <i>Parque Vehicular Autorizado para el transporte de pasajeros por carretera en el servicio regular nacional: 2013 - 2022</i> .....	20
Figura 9 <i>Organigrama de la empresa Transzela</i> .....	23
Figura 10 <i>Equipo de Mejora Continua para Transzela S.R.</i> .....	42
Figura 11 <i>Decisiones del Diseño de Puestos</i> .....	44
Figura 12 <i>El Proceso</i> .....	47
Figura 13 <i>Modelo de nueve factores de TQM en la empresa</i> .....	48
Figura 14 <i>Diagrama de Flujo</i> .....	50
Figura 15 <i>Diagrama SIPOC</i> .....	51
Figura 16 <i>Diagrama Analítico del Proceso</i> .....	52
Figura 17 <i>Matriz de Valor Agregado</i> .....	53
Figura 18 <i>Elementos del Coste</i> .....	56
Figura 19 <i>Enfoque Sistemático Kantiano</i> .....	57
Figura 20 <i>Marco de Trabajo con Design Thinking</i> .....	61
Figura 21 <i>Resultados de Cumplimiento de Requisitos Exigidos por la Norma ISO 9001:2015</i> .....	68

Figura 22	<i>Diagrama de Árbol del Problema</i> .....	74
Figura 23	<i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	76
Figura 24	<i>Diagrama de Pareto del Problema Principal</i> .....	80
Figura 25	<i>Propuesta de Mapa de Procesos para Transzela S.R.L.</i> .....	84
Figura 26	<i>Resultados de la Encuesta TQM, 2019</i> .....	86
Figura 27	<i>Adaptación. Norma ISO 9001-2015</i> .....	92
Figura 28	<i>Adaptación de Normas ISO 9001-2015</i> .....	93
Figura 29	<i>Instrumentos de Verificación de Proceso</i> .....	94
Figura 30	<i>Pasos de Implementación RCM para la Flota de Transporte de Transzela S.R.L.</i> .....	102
Figura 31	<i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i> .....	108
Figura 32	<i>Net Promoter Score</i> .....	112
Figura 33	<i>Entregables por Alternativas de Mejora para Transzela S.R.L.</i> .....	118



## **Capítulo I: Situación General de la Empresa**

En este capítulo se desarrollará una evaluación detallada de la empresa, que servirá de base para analizar el presente trabajo de investigación. Se analizará el modelo de negocio de la empresa para determinar la propuesta de valor y el uso de estrategias para producir resultados, así como el sector industrial en el que opera la empresa, centrándose principalmente en la actividad que genera la demanda del servicio a contratar y la situación general de la misma, lo que indica un resultado favorable. Por último, a partir de la información anterior y de la recopilada en el proceso de encuesta a la dirección, se desarrolla un análisis del contexto externo de la empresa para identificar amenazas y oportunidades, así como un análisis de su contexto interno para identificar fortalezas y debilidades, con el objetivo de determinar la posición de la empresa en el mercado del transporte y su funcionamiento.

### **1.1. Presentación de la Empresa**

La empresa Transportes Transzela S.R.L.T.D.A., fue creada el 7 de febrero de 1990, sustentada en la norma de creación y autenticación de Registros de la Administración, siendo ésta una empresa familiar. La empresa se especializa en brindar el servicio de traslado de personas entre ciudades del Perú y la ciudad de Copacabana en Bolivia, dentro de sus rutas principales de transporte, están: Arequipa-Juliaca, Puno-Cusco, Arequipa-Lima -Cusco y Puno - Copacabana, además incorporados bajo este rubro se brinda el servicio de encomiendas y canalización de dinero de manera confiable y eficiente. Su dirección exacta se encuentra en Jirón Mantaro L. N° 1C S/N - Centro Comercial Micaela Bastidas Puno - San Román - Juliaca, de igual manera se debe indicar que la empresa inició con capitales de la región Puno (Transzela, 2023).

La empresa Transportes Transzela S.R.L.T.D.A. cuenta actualmente con 17 vehículos habilitados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para realizar servicios de

transporte de pasajeros, servicios de entrega de encomiendas y servicios de giros postales. El artículo 283°, inciso 3, de la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades (1997) regula la estructura administrativa de la empresa. Como sociedad comercial de responsabilidad limitada con cinco socios colectivos, el capital está dividido en participaciones según su aporte, acumulativas e indivisibles. Según los estados financieros de la empresa, al 16 de abril de 2013, el capital social era de S/1,639,400.00 (un millón seiscientos treinta y nueve mil cuatrocientos/100 soles), tal como lo exige el Reglamento del Registro de Sociedades (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, 2001). (Transzela, 2023).

A medida que pasaron los años y debido a la constante actividad, la empresa tomó en cuenta las tendencias de la sociedad, lo que motivó la necesidad de renovar su flota de vehículos al igual que la competencia, que brindaba el servicio de transporte de pasajeros conforme a las crecientes demandas del mercado, que a través de los años ponía en el mercado vehículos con mayor comodidad para trayectos cortos como también para viajes más largos, es por ello que se presenta el panel fotográfico, que es una clara muestra y evidencia de la calidad de vehículos que adquirió la empresa, lo cual generó un incremento del capital social de la empresa, ello trajo consigo una mejora en la calidad del servicio brindado a los usuarios (D.S. N° 017-2009-MTC, 2009). De la misma forma, en el año 2009, se emite las normas que regulan el transporte público terrestre, dando pautas para el funcionamiento de los buses y las fiscalizaciones a las que son sometidas con regularidad; debido al aumento en la distancia de rutas, los cambios de conductor cada de 6 horas, requerimientos en el chasis de los vehículos, así como también la infraestructura que deben tener los terminales y paraderos de ruta con los que debe de contar la empresa.

## Figura 1

### *Presentación de bus de Transzela*



*Nota.* Modelo de bus doble piso para transporte de pasajeros de la Empresa de Transportes TRANSZELA S.R. LTDA.

En la Figura 1, se presenta un bus de la flota, usada por la empresa de Transportes Transzela, el mismo que tiene una capacidad máxima de 48 pasajeros, este tipo de buses son los que hacen las rutas establecidas por la empresa que van desde Puno hasta Lima. Conforme la revisión de la página web de la empresa se ha encontrado que la misma ya ha establecido su misión, así como su visión y es como continúa:

La misión de “Empresa de Transportes TRANSZELA S.R.L.T.D.A. es una empresa sólida y comprometida con sus clientes, y tiene la misión de ofrecer el mejor servicio diferenciado en transporte de pasajeros, proporcionando un servicio rápido, seguro, cómodo y confiable, contando con buses de alta calidad y comodidad”, todo ello de acuerdo con la tecnología del siglo XXI, incidiendo en atención segura y puntual. Para ello se dispone de personal competitivo (Transzela, 2023).

La sociedad tiene como visión: “Ser la empresa líder de transportes de pasajeros, satisfaciendo las necesidades de los clientes, brindando un servicio de excelencia, para lograr un reconocimiento turístico a nivel nacional e internacional” para ello la empresa de Transportes TRANSZELA S.R. LTDA desarrolla los recursos humanos y técnicos con que



cuenta, con el objetivo de alcanzar estándares de calidad, además procurando ser diferente a los demás competidores, es por ello que brinda un servicio de excelencia. Entonces bajo estos parámetros pretende ser reconocido en el servicio de transporte de pasajeros a nivel nacional e internacional (Transzela, 2023).

## **1.2. Modelo de Negocio**

Con el fin de determinar el modelo de negocio se realizó la entrevista correspondiente a la gerencia de la empresa, así como después de un exhaustivo análisis con el grupo de consultoría, los miembros del grupo, presentamos en la Tabla 1, que la empresa TRANSZELA S.R.L.T.D.A. tiene como propuesta de valor brindar el servicio diferenciado en el transporte de pasajeros, además de realizar diferentes actividades relacionadas al transporte, dentro de ellas encomiendas y transporte de valores de forma rápida, puntual y segura, contando con buses de acuerdo a la tecnología del siglo XXI, el segmento de clientes está compuesto por personas nacionales y extranjeras que requieran del servicio de transporte, de igual manera la relación con los clientes es gracias a los incentivos y promociones mediante los canales como las redes sociales y página web. Se ha identificado a los principales socios clave como proveedores de combustible Diesel y gas licuado de petróleo, proveedores de repuestos o autopartes para buses y proveedores de mangueras. También se identificó que las actividades clave son el financiamiento, abastecimiento de combustible y la capacitación de recursos humanos, por otro lado, los recursos clave son los recursos humanos, recursos financieros y proveedor de repuestos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Tabla 1

## Modelo de Negocio Transportes Transzela

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>Proveedores de combustible Diesel y gas licuado de petróleo.</p> <p>Proveedores de repuestos o autopartes para buses.</p> <p>Proveedores de bioenergía.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Financiamiento. Abastecimiento de combustible. Capacitación a recursos humanos.</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Recursos humanos. Recursos financieros. Proveedores de repuesto.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Servicio diferenciado en transporte de pasajero, rápido, puntual, seguro, cómodo y confiable, contando con buses de acuerdo a la tecnología del siglo XXI.</p> <p>Servicio de encomiendas. Transporte de valores.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Incentivos y promociones para los clientes.</p> <hr/> <p><b>Canales</b></p> <p>Redes sociales. Página web</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Personas naturales o jurídicas sean nacionales o extranjeras que requieran el servicio de transporte</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p><b>Costos fijos</b> - Alquiler por uso de cuentas. - Pago de seguros.</p> <p><b>Costos variables</b> - Salario de personal operativo. - Pago por uso de terreno. - Mantenimiento. - Pago de peajes. - Costos financieros, impuestos, administrativos, etc.</p>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Servicio de pasajeros, servicio de transporte de encomiendas y canalización de dinero.</p>		

Nota. Adoptado de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.

En la Tabla 1, se aprecia el resultado del equipo de trabajo conjuntamente con la gerencia de la empresa de Transportes Transzela, que ha elaborado el modelo de negocio con base al modelo Canvas, donde se halló como propuesta de valor, brindar un servicio diferenciado en transporte de pasajeros, puntual, seguro y confiable, con buses de acuerdo con la tecnología del siglo XXI, asimismo tiene como recursos, personal calificado para el desempeño de sus funciones, donde los principales clientes son personas nacionales y extranjeras que requieran el servicio de transporte.

### **1.3. Análisis del Sector Industrial**

Para poder entrar en contexto de lo general a lo particular, se procedió a describir la población del Perú, que en el 2022 alcanzó los 33 millones 396 mil 700 habitantes, la población constituida de entre los 15 años hasta los 59 años de edad está representado en 62.4% y los mayores de 60 años de edad es 13.3%, la esperanza de vida al 2030 es de 78 años, la tasa de fertilidad tiene una tendencia decreciente que para el 2030 será de 2 hijos por mujer (IPSOS, 2022) (INEI, 2022). Así también los datos sobre la pobreza en el Perú para el 2022 llegó a 27.5% como resultado de un menor crecimiento económico y las presiones inflacionarias en regiones como: Cajamarca, Huánuco, Puno, Ayacucho, Pasco, Loreto, Huancavelica, Callao y Piura en las que la incidencia de pobreza total supera el 30% (Instituto Peruano de Economía, 2022).

El Ministerio de Energía y Minas afirma que la aplicación de una estrategia de eficiencia energética, la inversión en nuevas tecnologías y el logro de la excelencia operativa en el sector del transporte se traducen en un ahorro de costes, una mayor rentabilidad y un menor impacto ambiental. En la actualidad existen tecnologías y técnicas que pueden ofrecer una eficiencia energética progresivamente mejor y una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. El 58% de los vehículos del sistema de transporte de pasajeros del país funcionan con gasohol, el 33% con gas licuado de petróleo (GLP), el 5% con gas natural

vehicular (GNV) y el 4% con gasolina. En los últimos años ha aumentado la conversión de vehículos de gasolina a GLP y GNV. Se constató un número importante de las combis, automóviles y autobuses en el parque de vehículos descubierto en el transporte de pasajeros. (Ministerio de Energía y Minas, 2014).

El estado de las carreteras y de los edificios, puentes o viaductos, según PROVIAS Nacional, cuentan con el 94% de las carreteras del país pavimentadas y en buen estado, sin embargo, con la ocurrencia del Niño costero, este porcentaje ha bajado a 87%. Sólo el 24% de la extensión total de la Red Vial Departamental se encuentra en buen estado, de los 107.000 kilómetros de caminos inventariados, el 78% está en malas condiciones. Además, más de 50.000 kilómetros de caminos inventariados están en condiciones técnicas deficientes. Según proyecciones, en 2030 el número total de accidentes se reducirá a 75.000, y los accidentes de tráfico dejarán de ser la principal causa de siniestralidad. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2018).

Del 2017 al 2022, Lima concentrará el 52% del total de accidentes de transporte de pasajeros por carretera, mientras que otras regiones concentrarán el 21%. y zonas como La Libertad (6%), Arequipa (6%), Cusco (4%), Lambayeque (4%), Piura (4%) y Callao (4%). La mayoría de los accidentes de tránsito son causados por exceso de velocidad, intoxicación del conductor, conducción temeraria, imprudencia del peatón y fallas mecánicas. Desde el año 2021, cuando aumentaron en 28%, el número de accidentes de tránsito ha seguido en aumento. Los índices de accidentalidad son más bajos en otros modos de transporte, así como en el transporte aéreo, donde la normativa internacional promueve el funcionamiento de normas de seguridad estrictas, lo que hace que se registre una menor proporción de incidentes y accidentes (Defensoría del Pueblo, 2023).

#### **1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)**

El análisis externo, conocido como auditoría externa se relaciona con explorar el contexto externo del servicio de transporte, para ello es importante diagnosticar y analizar las actividades que se suscitan fuera de la compañía. El examen de la situación externa permitirá identificar las fortalezas y obstáculos puntuales, ello con el fin de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos. También permite evaluar el desempeño de las empresas que brindan el mismo servicio. Según Robbins y Coulter, (2014) es un medio que facilita identificar las fortalezas y obstáculos que pueden afectar a la empresa, porque logra analizar temas referentes a gestión, social, ecológico, innovación y político.

El análisis del contexto externo de la empresa de Transportes TRANSZELA S.R.L.T.D.A., se realizó utilizando el método PESTEL, el estudio permite evaluar profundamente los factores exógenos y claves, utilizando un enfoque integral y sistematizado de la sociedad, es por ello que se realiza un “estudio de las fuerzas políticas, económicas, antropológicas, técnicas, ambientales y legales” (D Alessio,2015, p.111). Todos estos antecedentes permitirán diagnosticar las bondades que deben ser explotadas, además de reconocer las adversidades que existen en la empresa, también será oportuno detectar los factores claves a considerar, para que la empresa tenga éxitos en el transporte provincial e interprovincial.

##### **1.4.1. Factores Políticos**

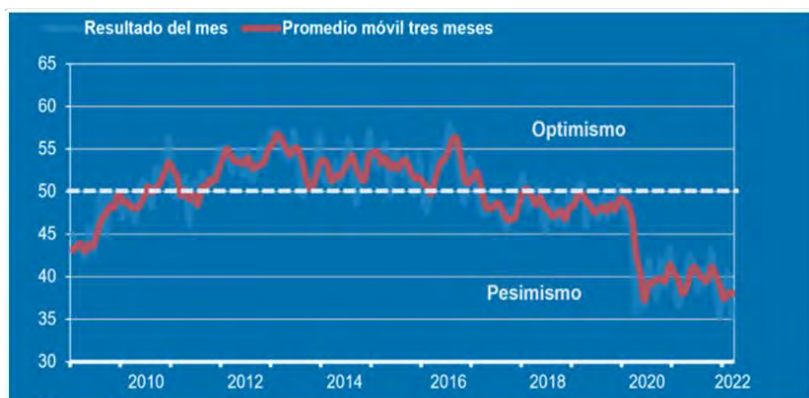
Políticamente, el Perú transita en un contexto de inconsistencia e incertidumbre institucional, debido a autoridades que dirigen los destinos de la nación, todos estos factores afectan el normal desarrollo del estado, es por eso que en el mes de marzo del 2022 se predijo un crecimiento de 3.8%. Entonces, cada una de estas problemáticas agravan al país en el contexto externo frente a otros países, poniendo en duda las inversiones que se deben realizar en el país, motivo de ello se han mantenido bajos estándares económicos en comparación con

años anteriores. En ese entender, el ejemplo es claro, de acuerdo con el porcentaje de confianza del consumidor en la ciudad de Lima, tiene un impacto negativo en las ventas (ver Figura 2). Del análisis de este factor se puede deducir y a la vez diagnosticar el caos político que existe, y a su vez cómo afecta el impuesto, al sector transportes. La empresa tiene un impacto debido al factor político, que afecta en gran medida, ya que la empresa conforme a la tecnología desea impulsar un cambio en la flota, pero si este no se ve sustentado en una estabilidad política, donde las normas que regulan el transporte sean claras, la inversión no se hace viable.

Un tema importante es la constante pugna por los poderes del estado, los mismos que plantean en algunos casos, un cambio en el modelo económico acompañado de un cambio político a través de una nueva constitución, lo cual según la mayor parte de sectores que hacen política sería desfavorecedor, sin contar con que en los últimos cinco años se contó con seis presidentes de la república, lo cual no brinda seguridad a los inversionistas, esto se ve reflejado claramente en la figura 2, donde el índice de confianza del consumidor de Lima Metropolitana, donde a partir del año 2016, se observó una clara tendencia a la baja, siendo el nivel más bajo registrado, el del año 2022.

## Figura 2

### *Índice de Confianza del Consumidor de Lima Metropolitana*



*Nota.* Tomado de la Economía Peruana por Apoyo consultoría (2022)

### 1.4.2. Factores Económicos

En el factor económico, frente a los demás países, el Perú cumple una labor comercial de exportación e importación, entonces necesariamente los impactos o problemáticas que ocurren afectan significativamente la economía de la nación, agregado a todo ello el escenario de una guerra prolongada entre Rusia y Ucrania, la beligerancia entre oriente y occidente, las nuevas variantes del COVID-19. Según informe del Ministerio de Economía y Finanzas, la predicción de crecimiento de la economía del Perú será de 3.8% 1T2022 al 3.3% en 2T2022, el crecimiento de la economía global se ralentizará y crecerá 2.9% en 2022, con clara presencia de recesión en la mayor parte de los países (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

En el escenario peruano, el crecimiento del PBI alcanzó el 3,3% (IAPM: 3,6%) en 2022, este crecimiento se vio afectado principalmente por condiciones externas desfavorables, como una desaceleración de la demanda mundial, cambios en los precios de los productos básicos y presiones inflacionarias. En 2023, el crecimiento del PBI se verá influido por las expectativas nacionales. En un entorno de riesgo, las tensiones comerciales también impedirían el crecimiento del país, lo que provocaría que la economía peruana crezca 2.5% en 2023 en comparación con años anteriores. Se espera que la mayor oferta minera, la normalización de las actividades económicas afectadas por la pandemia y el aumento de la confianza empresarial impulsen el crecimiento del PBI en 2023 a 3,5%. De esta manera, se prevé que la inversión minera repunte con la puesta en marcha de proyectos que iniciarán su construcción entre 2022 y 2023, entre los que destacan Yanacocha Sulfuros, Magistral y Río Seco, entre otros. La continua disponibilidad de las exportaciones de los productos tradicionales de las grandes minas, permitirá también un mayor volumen de exportaciones de productos tradicionales, lo que apoyará el crecimiento económico. Para el 2024 y 2026 la actividad económica se incrementará en 3.3% (Ver tabla 2) promedio por el impulso del

gasto privado, y público; la actividad primaria, principalmente en sector agropecuario, construcción y servicios, incluido también el panorama del contexto exterior, todos estos factores imposibilitan el normal desempeño de las actividades económicas. Esto sucede particularmente en las áreas orientadas a la demanda externa relacionada a las exportaciones no tradicionales.

**Tabla 2**

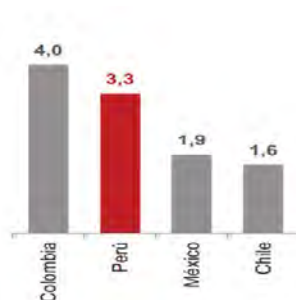
*PBI por Sectores (Variación Porcentual Real Anual)*

	Peso del año base 2007	2022	2023	2024	2025	Promedio 2024 - 2026
Agropecuario	6.0	2.8	2.5	3.8	3.8	3.8
Agrícola	3.8	3.1	2.6	4.1	4.1	4.1
Pecuario	2.2	2.3	2.5	3.2	3.2	3.2
Pesca	0.7	-7.8	2.0	2.0	2.0	1.9
Minería e hidrocarburos	14.4	2.8	6.8	2.1	2.1	2.7
Minería metálica	12.1	1.7	7.2	2.5	2.5	3.2
Hidrocarburos	2.2	10.2	4.5	0.0	0.0	0.3
Manufactura	16.5	2.7	3.6	2.9	2.9	2.9
Primaria	4.1	0.5	8.4	2.7	2.7	2.8
No Primaria	12.4	3.5	2.0	2.9	2.9	2.9
Electricidad y agua	1.7	3.2	3.5	3.2	3.2	3.3
Construcción	5.1	1.2	2.3	3.5	3.5	3.5
Comercio	10.2	2.9	2.7	2.6	2.6	2.6
Servicios	37.1	3.8	3.5	3.4	3.4	3.4
PBI	100.0	3.3	3.5	3.2	3.2	3.3
PBI PRIMARIO	25.2	2.2	5.7	2.7	2.7	3.0
PBI NO PRIMARIO	66.5	3.4	3.1	3.2	3.2	3.3

*Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2023 – 2026”, por el Ministerio de Economía y Finanzas.*

**Figura 3**

*PBI Variación promedio porcentual de los principales países de la región*



*Nota: Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2023 – 2026”*



En la Figura 3, se puede observar que nuestro país, tiene una variación de 3.3%, es decir que el Perú tiene buena proyección entre los años 2023 – 2026, pese a ello en una entrevista en el mes de junio del año 2023, el presidente del Banco Central de Reserva del Perú, Julio Velarde (2023), señaló que el Banco Central de Reserva, tenía previsto un crecimiento de más del 3% en el primer trimestre del 2023, pero los resultados al cierre del trimestre no alcanzaron las cifras proyectadas debido a las huelgas y manifestaciones contra el Gobierno, las cuales inmovilizaron al sur del país entre los meses de enero y febrero; además de factores climáticos externos como los que causó el paso del ciclón Yaku en el mes de marzo, terminando en una caída real de -0.4% del crecimiento proyectado. El factor económico afectó enormemente no solo al país en general sino también a la empresa Transportes Transzela S.R.L.T.D.A., debido a que por efectos de la inflación los precios se incrementan en general, precios como del combustible y otros insumos, lo cual repercute en el precio de los pasajes, siendo este uno de los motivos que desmotiva el viaje de las personas.

En Latinoamérica y el Caribe durante 2023 se alcanzará una tasa de crecimiento de 2.2%, según el IAPM se esperaba (1.3%) y basado en las tendencias del PBI global, esta reducción en la tasa de crecimiento se debió a una disminución en la actividad económica, especialmente en países como Brasil, México y Chile, donde se registró una disminución en la inversión privada debido a una actividad económica debilitada y otros factores, sin embargo, se espera que los próximos años 2023-2026, el aumento en Latinoamérica llegue a un 2.3% (IAPM: 2.2%). (MEF).

El aumento de la inestabilidad mundial fue previsto por el informe de actualización de las previsiones macroeconómicas. Las previsiones del PBI mundial para 2022 son de un crecimiento del 3,4% y del 2,9%, respectivamente (véase Tabla 3), como consecuencia de la lenta normalización de la cadena suministradora y del elevado coste de la energía y los

alimentos. Sin embargo, persisten riesgos que podrían perjudicar la recuperación de la economía mundial, como la respuesta de los principales bancos centrales (como la Reserva Federal y el Banco de Europa Central) a la aplicación de una política monetaria más estricta. (MEF, 2023). El Ministerio de Economía y Finanzas (2023) prevé que el PBI mundial aumente a un ritmo del 2,9% entre 2024 y 2026, a medida que la actividad económica se normalice gradualmente y disminuyan las presiones inflacionarias. El MEF (2022) prevé que la tasa de crecimiento se mantendrá en torno al 2,9% en los próximos años como consecuencia de la desaceleración generalizada de las economías avanzadas y del aumento de los riesgos que podrían repercutir en el PBI mundial.

**Tabla 3**

*PBI Global (Variación Porcentual real anual)*

	2022	MMM				IAPM			
		2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026
Mundo	3.4	2.9	3.0	3.0	3.0	2.4	2.9	2.9	2.9
Eco. Avanzadas	2.7	1.8	1.7	1.7	1.7	0.8	1.5	1.6	1.6
EE.UU.	2.1	1.8	1.8	1.7	1.7	0.5	1.4	1.7	1.7
Zona Euro	3.5	1.6	1.6	1.6	1.6	0.5	1.3	1.4	1.4
Eco. Emergentes y en desarrollo	4.0	3.8	3.9	3.9	3.9	3.6	3.8	3.8	3.8
China	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.8	4.8	4.8	4.8
India	6.8	7.2	7.0	6.9	6.5	6.1	6.8	6.7	6.5
América Latina y el Caribe	4.0	2.2	2.3	2.3	2.3	1.3	2.2	2.3	2.3
Socios comerciales	3.1	3.0	3.0	2.9	2.9	2.2	2.8	2.9	2.9

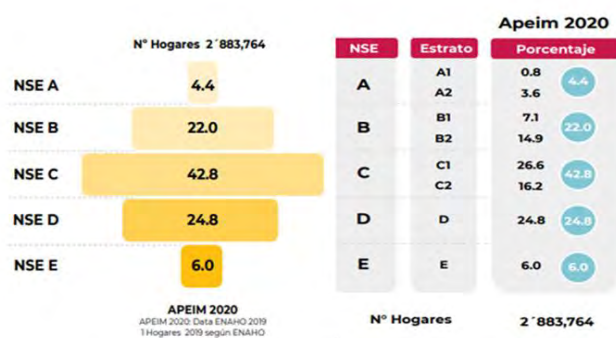
*Nota.* Tomado del “Informe De Actualización De Proyecciones Macroeconómicas 2022-2025”, por el Ministerio de Economía y Finanzas.

### 1.4.3. Factores Sociales

El Perú es una nación con una población predominantemente mestiza, caracterizada por su diversidad étnica y cultural, además, en las últimas décadas se han experimentado cambios demográficos significativos debido a la migración de individuos de zonas rurales hacia zonas urbanas, lo que posibilitó una mejora en el aspecto cultural que define nuevos patrones y formas de vida. Se encontró que los niveles socioeconómicos en Lima están estrechamente relacionados con clase A, B y C (ver Figura 4). Lima Metropolitana presenta un desafío, puesto que un factor importante en el mercado de los vehículos peruanos es reflejado en el aumento de la clase media (NSE B 22%), ya que la cantidad de personas con el interés potencial de adquirir un auto se incrementó. Además, aumentar el acceso al crédito, especialmente por el tipo de vehículo, mejora y aumenta la probabilidad de adquirir automóviles y maquinaria (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado, 2020), asimismo en la Figura 5, se observa la Variación porcentual del empleo por sectores entre los años 2017 y 2021, la misma que muestra cambios significativos especialmente en los sectores de Electricidad y agua, que podría estar relacionado a una creciente demanda por energía y saneamiento causado por el COVID 19, en el sector de Transporte y comunicaciones, se observó una variación del 0.9%, menor al 3% promedio del sector.

**Figura 4**

*Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020*



*Nota.* Tomado de "APEIM, 2020"

**Figura 5**

*Variación Porcentual Promedio del Empleo por Sectores 2017- 2021*



*Nota:* Tomado de “Resumen del Informe Anual del Empleo), por Ministerio de Trabajo y Promoción”

Asimismo, desde el mes de diciembre de 2022, momento en el que se suscitó el golpe de estado por parte del ex presidente Pedro Castillo Terrones, donde se iniciaron las protestas masivas, cuyo epicentro fue Puno, las mismas que han aumentado en tamaño y en la amplitud de las demandas por parte de los manifestantes, lo que ha llevado a bloqueos de carreteras, cierres de ciudades y tensiones crecientes en el país. Los manifestantes expresan una profunda frustración con la joven democracia peruana, argumentando que ha fracasado en abordar las brechas de desigualdad y la poca presencia del Estado para acercar a su población servicios de salud y educación de calidad, mientras que una pequeña élite se ha beneficiado de manera desproporcionada; de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, las protestas en el país tuvieron un impacto negativo, calculado en pérdidas de 1000 millones de soles, lo cual representa 1% en el PBI de diciembre de 2022 (Contreras, 2022). Las demandas de los manifestantes en el 2023 van más allá de la restitución del expresidente Pedro Castillo, y exigen una nueva constitución y un cambio completo en el sistema de gobierno. Las protestas

han sido marcadas por la violencia, exacerbada por el empleo de armas letales por parte de las fuerzas del orden, lo que ha resultado en la muerte de civiles, en medio de investigaciones con acusaciones de exagerado uso de la fuerza (Turkewitz, 2023).

La presidenta Dina Boluarte, quien asumió el cargo después de la destitución de Castillo, actualmente se enfrenta a dificultades para afianzar el control y satisfacer las demandas de los manifestantes. La crisis en Perú refleja el desgaste de la confianza en las democracias en toda América Latina y destaca la necesidad de acortar las brechas de desigualdad, la exclusión de sectores de la población en la toma de decisiones políticas exacerbado por las muertes suscitadas en dichas protestas, en especial en la región Puno, donde se suscitaron 18 fallecimientos en un solo día, lo cual motivo que la empresa Transportes Transzela S.R.L.T.D.A. tuviera que paralizar operaciones por casi 3 meses, donde las salidas eran esporádicas, sujetas a demanda y disponibilidad de vías, en algunos casos pidiendo autorización a los huelguistas para poder circular (Olmo, 2023).

#### **1.4.4. Factores Ecológicos**

Concerniente al medio ambiente, perduran ciertos movimientos y flujos ambientales destinados a combatir la contaminación del medio ambiente, originadas en ocasiones por los vehículos motorizados, debido a la combustión. Es por tal razón que se buscan diversas maneras de suplir el combustible fósil, y como alternativa aparecieron los vehículos eléctricos o fuentes de gasolina menos contaminantes. En el aspecto ambiental es muy importante que las empresas automotrices consideren el cuidado del medio ambiente y una convivencia con el medio natural (Martin Urbano et al., 2019). El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en Perú es una entidad reguladora responsable de supervisar el cumplimiento de las políticas ambientales, en el parque automotor se ha contribuido a los términos de conservación del medio ambiente, ya que cada vez que se comercializan vehículos

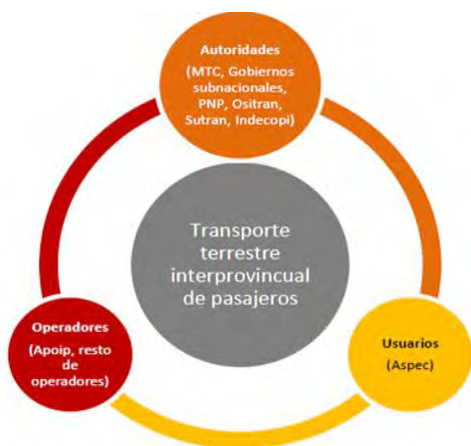
, prefieren el cambio a gas, lo que repercute positivamente en la reducción de emisiones de carbono, por lo cual la OEFA es el encargado de la fiscalización ambiental del sector transportes (Mora, 2021).

Es por ello que se diagnosticó, que existen otras empresas que ingresan en la venta de vehículos con un marketing que contribuyen en el cuidado del medio ambiente o también la creación de un modelo de negocio con un enfoque respetuoso con el medio, sin embargo, conforme la empresa cumpla sus objetivos, se desea renovar la flota con nuevas tecnologías, tomando en cuenta las energías renovables, esto sujeto a que por parte del gobierno se impulsen nuevas fuentes de abastecimiento de energía, en la región de Puno, en el año 2022, se firmó un convenio entre el Gobierno Regional Puno y el Ministerio de Energía y Minas, por el que se debía impulsar la comercialización de gas natural vehicular a bajo coste, lo cual es una oportunidad para la empresa de transportes Traszela S.R.L.T.D.A. (Ministerio de Energía y Minas, 2022).

#### **1.4.5. Factores Legales**

La empresa opera en el sector de transporte interurbano, el servicio de transporte de viajeros por carretera corresponde al transporte en buses entre ciudades o núcleos de población provincial de una misma región (interregional) o diferentes regiones (en todo el país), cubriendo la zona sur y centro del Perú. Por las peculiaridades del desarrollo, este tipo de servicio pertenece al tipo de servicio de transporte por carretera no especializado. Desde la década de 1990, la política de transporte de pasajeros por carretera ha mejorado, el acceso al mercado a través de licencias y franquicias, bajo los auspicios del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, mediante vías concesionadas y contando con normas que regulan los requerimientos para las operaciones de nuevas empresas, lo cual está normado en la Ley N°27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (1999).

A pesar de los incentivos creados por las políticas públicas, que específicamente permitieron ampliar los corredores viales a nivel nacional aunado a una relativa estabilidad de los precios; el aumento de los costes operativos generará dificultades financieras para los operadores, lo cual produce informalidad, disminución de la calidad del servicio y la consiguiente pérdida de confianza en los usuarios. En esta coyuntura, el Estado ha sugerido incorporar una serie de normas para proteger el libre mercado, al mismo tiempo asegura el bienestar de los usuarios y protege la ecología (MTC, 2004). En el sector del transporte interurbano, los agentes participan en tres grupos principales: autoridades, empresas y ciudadanía (ver Figura 6). Entre las autoridades competentes se encuentran los órganos de regulación, y supervisión del sector de Transporte, autoridades regionales, administración de transporte rural, Policía Nacional del Perú e Instituto Nacional y Protección de Propiedad Intelectual, y en los operadores se encuentran la Asociación de Transporte Terrestre de Pasajeros APOIP (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual, 2013), esto impacta en la empresa, debido principalmente a que aunado a la inseguridad política, las normas emitidas por el legislativo con el fin de establecer políticas que mejore la calidad de vida del ciudadano, muchas veces se actúa en desmedro de ella, tomando de ejemplo a ciertas iniciativas legislativas que buscan formalizar el transporte informal, no solo a nivel de Lima Metropolitana sino también interprovincial, en rutas que cubre la empresa, tal es el caso de la ruta Arequipa – Lima, donde hay la presencia de minivanos informales que circular a alta velocidad y muchas veces incumpliendo reglas de tránsito en ese trayecto.

**Figura 6***Actores del Mercado de Transportes Interprovincial*

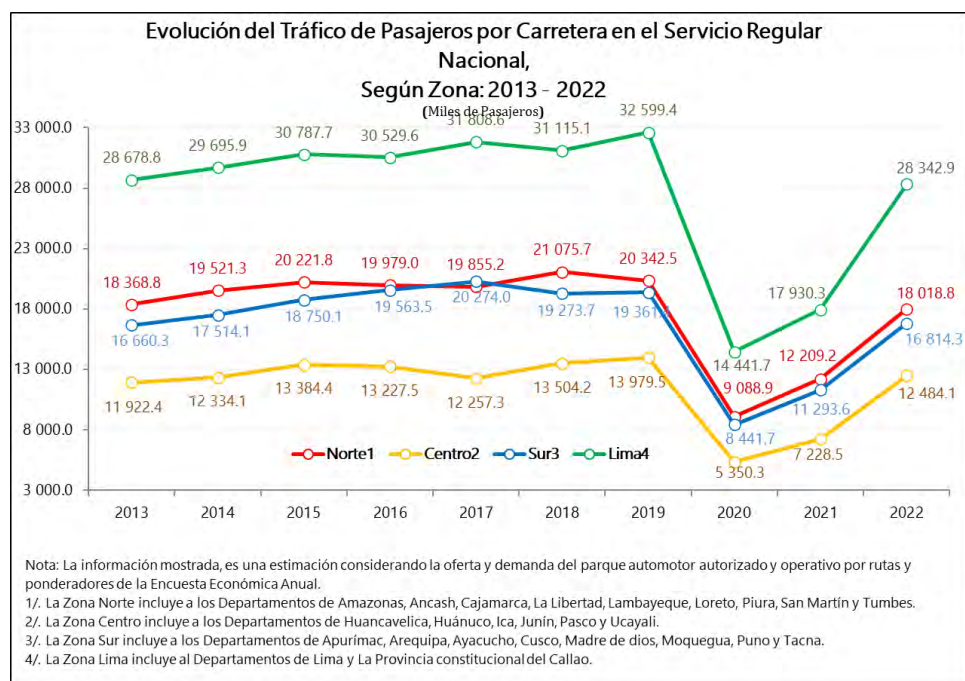
*Nota.* Los principales actores del mercado de transporte interprovincial de pasajeros según el INDECOPI.

Se observó en la Figura 7, la evolución del tráfico de pasajeros por carretera en el servicio regular nacional según zona, dividiendo en cuatro zonas el territorio nacional, zona norte, zona centro, zona sur y Zona Lima, donde se puede observar que la zona donde más se concentra el transporte interprovincial es la zona Lima, seguida por la zona norte, la zona sur y la zona centro, teniendo desde el año 2013 al 2019, un crecimiento lineal ascendente, el cual fue frenado por la pandemia en el año 2020, cabe resaltar que al año 2022 aún no se ha logrado recuperar los niveles más altos logrados antes de la pandemia, sin perjuicio de ello se observa una ligera alza en todas las zonas, lo que se vería traducido en una recuperación del sector posterior a la pandemia (MTC, 2023).



**Figura 7**

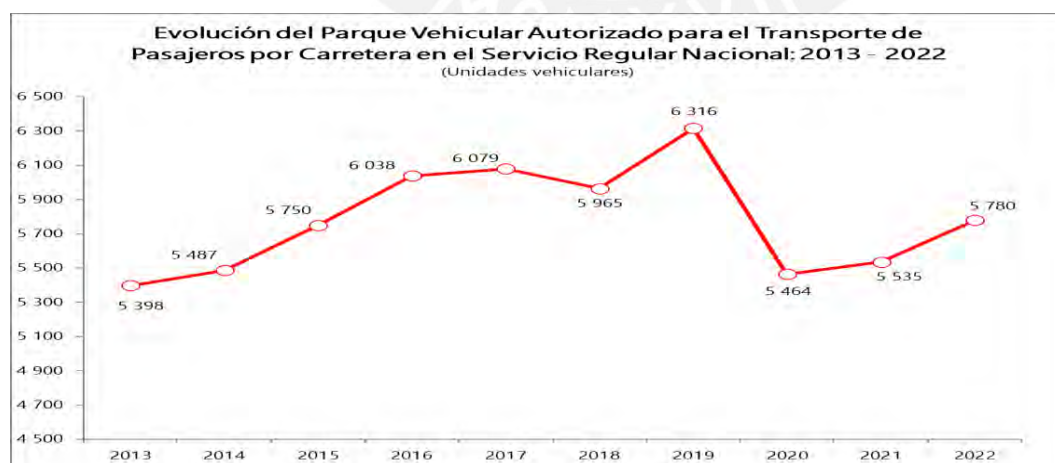
*Evolución del tráfico de Pasajeros por carretera en el servicio regular nacional 2013 - 2023*



*Nota.* Estadística – Servicios de transporte por carretera, servicios de pasajeros, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

**Figura 8**

*Parque Vehicular Autorizado para el transporte de pasajeros por carretera en el servicio regular nacional: 2013 - 2022*



*Nota.* Estadística – Servicios de transporte por carretera, servicios de pasajeros, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Según la evolución del parque vehicular autorizado para el transporte de pasajeros por carretera en el servicio regular de transporte nacional: 2013 – 2022 mostrado en la Figura 8, a partir del año 2013 se ve un crecimiento que se ve interrumpido por la pandemia, cabe indicar que, en la última década, el año 2019 fue uno de los años donde más se ha incrementado, pero que a la fecha no se supera esos niveles.

**Tabla 4**

*Empresas autorizadas para el transporte de pasajeros por carretera en el servicio regular nacional por año, según departamento: 2013 – 2022*

DEPARTAMENTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>438</b>	<b>446</b>	<b>489</b>	<b>541</b>	<b>572</b>	<b>586</b>	<b>567</b>	<b>576</b>	<b>582</b>
Amazonas	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Ancash	10	10	14	21	21	21	21	19	24	21
Apurímac	1	2	1	2	2	3	3	1	3	2
Arequipa	35	35	36	39	44	48	48	48	50	49
Ayacucho	0	0	0	1	1	3	3	2	3	4
Cajamarca	4	7	13	15	17	20	20	16	16	18
Callao	0	1	1	1	1	4	5	3	3	3
Cusco	12	12	12	11	16	12	12	9	10	14
Huancavelica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Huánuco	4	5	4	4	6	11	11	11	11	13
Ica	0	1	2	3	5	6	6	6	6	3
Junín	22	26	27	28	29	34	38	34	32	31
La Libertad	24	29	34	31	38	44	47	41	42	43
Lambayeque	28	28	28	29	30	31	29	28	30	29
Lima	219	240	234	257	277	275	282	295	283	286
Loreto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Madre de Dios	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Moquegua	2	2	3	4	5	4	4	4	4	6
Pasco	4	5	4	6	6	4	4	3	4	4
Piura	5	7	9	8	9	10	9	8	10	7
Puno	15	15	14	17	21	24	25	23	25	29
San Martín	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
Tacna	9	10	8	9	11	14	15	12	16	15
Tumbes	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Ucayali	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2

*Nota: Tomado de MTC - Dirección General de Autorizaciones en Transportes*

Según la Tabla 4, se puede observar que al año 2022 a nivel nacional solo 582 empresas están autorizadas para realizar transporte de pasajeros por carretera y

específicamente en la región Puno solo 29 empresas están autorizadas, pero algo a tener en cuenta es que entre los años 2021 y 2022, solo se incrementó en 4, el número de empresas autorizadas para el transporte interprovincial según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, lo que impacta en la oferta y demanda, en el caso de Puno, se puede observar que ha duplicado el número de empresas autorizadas entre el año 2013 a 2022.

### **1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)**

El diagnóstico del ámbito interno de Transportes Transzela S.R.L.T.D.A., considerando el método analítico de AMOFHIT, el cual tiene como finalidad diagnosticar los diversos factores internos de la empresa, para ello se reconocerá las potencialidades y debilidades de la empresa donde se realizó el presente estudio.

#### **1.5.1. Administración**

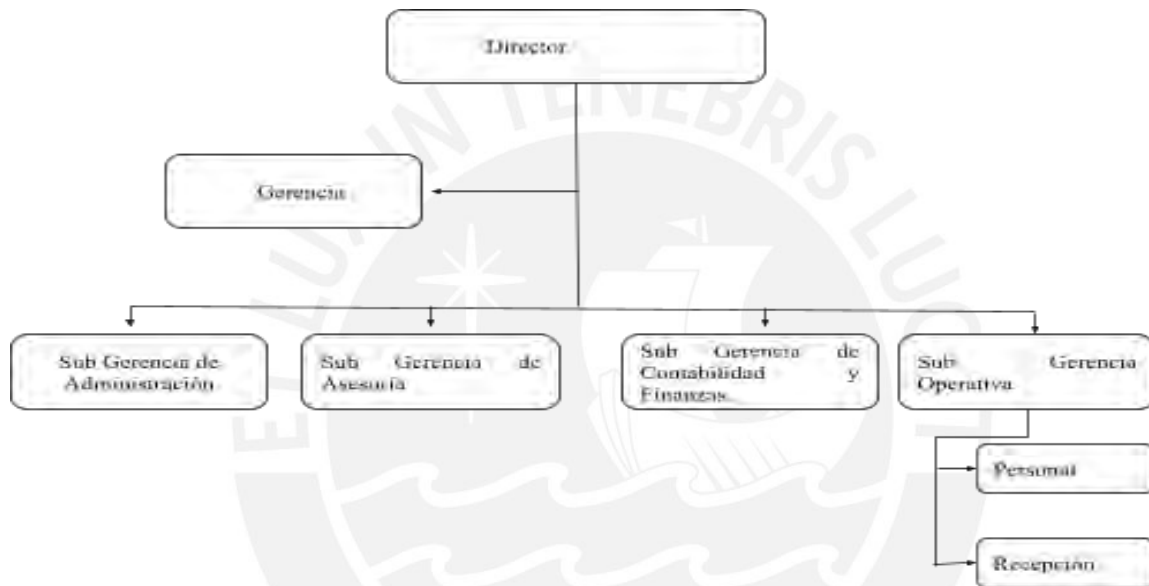
Según Carro y Gonzales (2010), el interés en cuanto a la administración de la productividad y operación está entrelazado con la superación de la perspectiva de la racionalidad y por ende se debe centralizar las actividades de esta oficina en la empresa, el estudio y empleo de los métodos de dirección y operación permite a la empresa incorporarse a la competencia en este sector, puesto que con la nueva economía insertada en el mercado, se debe contar con todas las herramientas que permitan ser eficaces en la administración, lo cual se refleja en los estados financieros, tanto para el empresario e inversionista.

La empresa es gestionada por una familia compuesta por cuatro hermanos y su madre, de 77 años, quienes comparten la responsabilidad del negocio. La madre tiene a su cargo la función principal de gerente general y lidera el directorio, en el que también participan los accionistas de la empresa. Lídice Abigail Zela Huaquisto, una de las socias principales (ver Tabla 5). Las reuniones con la Junta Directiva se realizan cada seis meses, para presentar los resultados financieros y la gestión operativa, así como para aprobar las propuestas regionales (Transzela, 2020). La empresa cuenta con 04 divisiones afiliadas ver

Figura 9: Subgerencia de Administración, Subgerencia de Asesoría jurídica, Subgerencia de Contabilidad y Finanzas y Subgerencia operativa. El número total de colaboradores en la organización es de 48 personas. Si bien se definen responsabilidades, dado que se trata de una empresa familiar, los arreglos deben ser aprobados por toda la junta directiva, para tomar decisiones entre ellas.

### Figura 9

*Organigrama de la empresa Transzela*



La estructura presentada, se elaboró conjuntamente con la gerencia de la empresa, donde el equipo intervino analizando los procesos, así como las líneas de mando en las diferentes sedes, todo este análisis fue producto de una entrevista.

La empresa tiene un diseño organizacional con departamentalización por procesos, por lo cual tiene algunas ventajas que pueden mantener eficiencia en el flujo de actividades laborales, en primer lugar permite que los empleados se especialicen en tareas específicas y se concentren en mejorar los procesos, lo que puede ayudar a mejorar la calidad de los servicios que ofrece la organización, en este caso hay áreas que se encargan específicamente de la venta de los boletos de viaje a través de la compra de un software tercerizado, así como los conductores solo hacen las veces de pilotos de las unidades, en este caso el mantenimiento

se realiza periódicamente. Asimismo, conforme el entorno empresarial cambiante y con la proyección de crecimiento se hace más útil este tipo de estructuras, teniendo como precepto el cumplir con los tiempos asignado a cada ruta.

**Tabla 5**

*Socios y Accionistas de la Empresa “Transportes Transzela S.R.L.T.D.A.*

Nombre y Apellido	DNI	Fecha de nacimiento	Parte S/.	Parte %
<b>Brigida Huaquisto Vda.De Zela</b>	02391966	16/12/1943	S/ 415.392,00	25,34
<b>Lidice Abigail Zela Huaquisto</b>	02420440	18/7/1964	S/ 415.392,00	25,34
<b>Helit Zela Huaquisto</b>	30675676	17/12/1965	S/ 269.539,00	16,44
<b>Douglas Peter Zela Huaquisto</b>	02409665	14/4/1966	S/ 269.539,00	16,44
<b>Avith Hilia Zela Huaquisto</b>	02434968	22/1/1960	S/ 269.539,00	16,44
<b>Total</b>			S/ 1.639.400,00	100,00

*Nota:* Tomado de la Ficha Registral N 11034298 (SUNARP)

### 1.5.2. Marketing

La empresa tiene cierta autonomía con respecto al marketing, especialmente en la agencia y los canales; por la naturaleza de este trabajo, la empresa tiene previsto implementar una serie de estrategias publicitarias encaminadas a ser líder en el sector del transporte interurbano, tomando en cuenta que el marketing y su enfoque ha variado post COVID-19 en el transporte interurbano. Esto exigió a la empresa incorporar una serie medios electrónicos, la empresa no prioriza la publicidad audiovisual por medios informativos, como radio y televisión, en lo referente a redes sociales se percibe la baja difusión de los servicios que se brinda, sin embargo, se debe tener en cuenta la incorporación de un sitio web que brinde el detalle de rutas y servicios, ubicación de puntos de recojo y entrega es importante, aunque la empresa cuenta con un sitio web, este no es interactivo, solo brinda información básica de la empresa. Como parte de la estrategia de promoción de la marca, en 2022, Transzela S.R.L.T.D.A. posee marcas registradas, utiliza medios sociales, tales como: (a) Facebook,

tiene 492 seguidores (b) Instagram, con 120 seguidores, también YouTube, pero no aplica administración de creación de contenido, sin embargo, existen videos que indican calidad de servicio entre ciudades, así como el marketing a través de canales de comercialización tales como Redbus. Si bien todas estas estrategias contribuyen a posicionar la organización, el esfuerzo aún es mínimo. Cabe señalar que hasta el momento ha habido poca publicidad sobre el servicio tanto en medios de comunicación, internet y redes sociales, desde el punto de vista del equipo de trabajo es necesario implementar métodos que mejoren el servicio mediante canales digitales y como efecto generará mayores utilidades para la empresa.

### **1.5.3. Operaciones**

En cuanto a las operaciones, la empresa brinda servicios de logística, paquetería y servicio de transporte terrestre de pasajeros, por lo tanto, es responsable de garantizar servicios de calidad en el transporte interurbano a sus usuarios; aunque no se gestiona la calidad ni se cuenta con sistemas para su gestión. Dispone de venta directa mediante plataformas en las estaciones y oficinas (17 en total) ubicadas en las líneas en las que opera la compañía. Cuenta con licencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para las vías: Arequipa-Juliaca, Puno-Cusco, Arequipa-Lima, Arequipa-Cusco y Puno-Copacabana.

**Tabla 6***Unidades de Transporte Transzela S.R.L.T.D.A.*

<b>Nº</b>	<b>Placa</b>	<b>Año de fabricación</b>	<b>Habilitado</b>	<b>Vigente hasta</b>
1	B8O959	2007	Si	24/09/2026
2	C4O954	2013	Si	24/09/2026
3	C4O969	2013	Si	24/09/2026
4	A8P955	2010	Si	24/09/2026
5	B0A963	2012	Si	24/09/2026
6	B0A969	2012	Si	24/09/2026
7	B0A950	2007	Si	24/09/2026
8	B8E953	2007	Si	24/09/2026
9	B3A955	2007	Si	24/09/2026
10	C3K962	2012	Si	24/09/2026
11	C3K956	2012	Si	24/09/2026
12	F2F960	2018	Si	24/09/2026
13	VFH951	2019	Si	24/09/2026
14	VFH952	2019	Si	24/09/2026
15	VFL962	2019	Si	24/09/2026
16	VFL966	2019	Si	24/09/2026
17	B0A965	2012	Si	24/09/2026

*Nota. Tomado de la Empresa de Transportes TRANSZELA S.R.L.T.D.A.*

*(<http://www.transzela.com/>).*

Con 17 unidades, 4 de 2007, 1 de 2010, 5 de 2012, 2 de 2013, 1 de 2018 y 4 de 2019 (ver Tabla 5). Asimismo, la empresa cuenta con medio tecnológico que es el GPS que lo gestiona una empresa tercerizada que se encuentra en Arequipa, para vigilar las unidades vehiculares, supervisando la velocidad, estacionamiento en el trayecto, entrada y salida de terminales, para cumplir de manera eficaz con los clientes, evitando sanciones de los entes reguladores estatales como la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) o el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (Transzela, 2020). El conductor, el asistente y el vehículo se controlan sobre la marcha, se han detectado malas prácticas de operación por parte de los conductores en la ruta, además de ello, aún no se trabaja con los procesos estandarizados; por otro lado, la empresa cuenta con estaciones propias en Puno,

Arequipa y Cusco. Se alquilan instalaciones en Juliaca, Lima y Copacabana. Para un mejor control de costes y una mejor gestión operativa se cuenta con instalaciones adecuadas y personal capacitado, una de las limitaciones de la empresa en la línea Arequipa-Lima es el alto coste de alquiler de oficinas y otra limitación es que no se cuenta con un sistema para gestionar los costes de forma oportuna, lo que hace que la ruta no sea rentable para la empresa, tomando en cuenta que también se incrementa la competencia en esta ruta.

Referente al mantenimiento de las unidades, estas suelen realizarse cuando el vehículo ya da señales de alguna falla, con lo que se recibe información de que las reparaciones de emergencia pueden costar hasta tres veces más que si las instalaciones hubieran sido planificadas, por lo tanto, no se planifica el mantenimiento preventivo ni correctivo de las unidades de transporte

#### **1.5.4. Recursos humanos**

En la actualidad la fuerza laboral se mide a escala de alta competencia, pues no son hombres lentos o pasivos, sino es personal con habilidades proactivas y con mucho potencial de desarrollarlas. El personal es el recurso inteligente y dinámico en la empresa y brindan habilidad y destreza para la competencia y sostenibilidad, en la empresa se identificará con la denominación RH por una razón de entendimiento administrativo. El capital humano es fundamental en la organización y tiene un valor significativo, marcado por la motivación que impacta en los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

La empresa está en camino a desarrollar su identidad corporativa, la cual es esencial para crear cultura corporativa, con el propósito de que el cliente interno se sienta parte de la empresa y se cuente con su compromiso de mejora constante. Entre las fortalezas que se ha identificado se cuenta con el compromiso de los empleados, pero ello debe ir acorde con una remuneración equitativa que motive un trabajo eficiente y eficaz. La empresa emplea a 48 trabajadores que están distribuidos en diferentes áreas, su trabajo principal es el



diagnóstico minuciosos sobre la labor que realizan los conductores y para ello recurren a la selección y capacitación de todos los colaboradores, la política de la empresa es no estar incluido en el listado de empresas que ocasionan accidentes de tránsito, entonces al tratarse de una empresa familiar (Beuren et al, 2016), el personal de operación y de atención al público son personas con vinculo de consanguinidad, por lo que hay un intención de que la empresa prospere, sin embargo se debe fortalecer el trato profesional entre ellos, también se observó que en la ruta Puno-Cusco, a pedido de los visitantes extranjeros es necesario el conocimiento del idioma inglés, lo cual podría eventualmente incrementar la demanda en esa ruta.

#### **1.5.5. Finanzas**

La situación financiera de la empresa es elaborada por la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas, los cuales presentan informes trimestrales a la Junta Directiva General, la empresa mantiene un buen respaldo financiero con un capital de S/ 1.6 millones (46% del capital total), sostenible en cuanto a la venta de pasajes, con ventas de S/ 9.2 millones en 2019, S/3.8 millones en 2020, S/8.2 millones en 2021 y S/13.6 millones en 2022, con un margen operativo promedio del 15.6% entre los periodos 2019 a 2022. Esta asistencia financiera le permite mantener pasivos con sus proveedores y poder apalancarse, tampoco tiene deudas pendientes, pero mantiene una buena calificación crediticia con un ratio de solvencia de 43% en el 2022 y un ratio de prueba defensiva de 1.6 para el 2022. Los gastos operativos están cubiertos por su flujo de efectivo y no están financiados por proveedores o instituciones financieras para cubrir sus gastos actuales. Solo es financiado por entidades financieras para la compra de activos (unidades vehiculares y propiedades de oficinas/fábricas) a través de leasing y en el mediano plazo. El aumento en las ventas se debe a la renovación y adquisición de nuevas unidades, lo que ha permitido a la empresa expandirse hacia nuevas rutas, como Arequipa -Lima, con la ayuda de tres entidades

financieras: Banco de Crédito del Perú, Banco Continental y Scotiabank. Además, durante el periodo de emergencia, la empresa ha recibido apoyo del programa estatal, Reactiva Perú.

### **1.5.6. Sistemas de Información**

La empresa no tiene un segmento puramente tecnológico en su nómina, sin embargo, para el soporte de red, se subcontrata a profesionales o técnicos de ingeniería de sistemas que instalan y configuran la tecnología de la empresa, que no es muy compleja. Como parte de las operaciones de tecnología de Transzela S.R.L.T.D.A., se incorporó también un sistema de boletaje que interactúa instantáneamente con estaciones de otros departamentos, cuenta con una estructura de navegación satelital para la inspección y seguridad de los vehículos, en tiempo real, que permite monitorear a todas las unidades móviles. Los dispositivos de transporte, servicio y GPS están incorporados en cada uno de los vehículos, dando como resultados informes en tiempo real de los eventos que ocurren durante los movimientos de la tripulación. Asimismo, el servicio web es tercerizado y se encarga de brindar alimentación prioritaria al sitio web y red social propiedad de Transportes Transzela S.R.L.T.D.A.

### **1.5.7. Tecnología**

En cuanto a la tecnología, la industria de transporte de personas ha logrado avanzar positivamente, es por ello, que en el mercado se encuentran vehículos con gran avance tecnológico a nivel de ergonomía que permite cierta facilidad para la conducción del vehículo por la persona humana. Asimismo, el contexto externo mundial últimamente presenta vehículos con alta gama de avance tecnológico, como por ejemplo con caja de cambios inteligente, sistema de inyección electrónica que facilita ahorro de combustible, con sistema de frenos que facilitan bajar las cuestas a una velocidad limitada y un sistema de diagnóstico electrónico. Por lo tanto, el desarrollo de la tecnología de las empresas interprovinciales no está implementado adecuadamente, a pesar de que existen empresas que desarrollaron los vehículos de tipo ómnibus con todos los requerimientos para brindar el servicio adecuado.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones emitió el Decreto Supremo N° 047-2001-MTC, el cual exige tecnológicamente a los buses cumplir con las normas euro III, sin embargo, la mayoría de los transportistas (buses) interurbanos de pasajeros no cumplen con esta ley. El Ministerio ha emitido una orden especial para instalar GPS (Sistema de Posicionamiento Global) en las unidades de autobuses para salvaguardar a los pasajeros ante cualquier eventualidad; pero aún no se ha implementado por todas las empresas. El uso de GPS permite un control efectivo de los buses para evitar que excedan el límite de velocidad, también para evitar detenerse en lugares no autorizados, alejarse de las rutas permitidas, así como permitir realizar llamadas de emergencia. El incumplimiento de las medidas tecnológicas establecidas por el MTC aún no es acatado por la gran mayoría de buses interprovinciales.

## **1.6. Matriz FODA**

### **1.6.1. Oportunidades**

- Desarrollo incesante de la economía y persistencia macroeconómica.
- Aumento de la cantidad de personas, para viaje interprovincial en el sur peruano.
- Interconexión vial, es una política del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), en las rutas de: Arequipa - Juliaca, Puno - Cusco, Arequipa - Lima, Arequipa - Cusco.
- Auge de la actividad económica en el sur peruano.

### **1.6.2. Amenazas**

- Incremento de conflictos sociales en la región Sur del Perú.
- Incremento de la inseguridad en carreteras en todo el territorio nacional.
- Aumento del servicio informal, en el transporte interprovincial.
- Deficiente marco legal que ordene el transporte interprovincial de pasajeros en la región Sur del Perú.

- Inestabilidad en el precio del dólar, que afecta las importaciones de flota de transporte.

### 1.6.3. Fortalezas

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran:

- Crecimiento de la empresa, en cuanto a las rutas donde opera: Arequipa - Juliaca, Puno -Cusco, Arequipa - Lima, Arequipa - Cusco, Puno - Copacabana.
- Disponibilidad de flota de diecisiete (17) unidades, autorizados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Tarifas de transporte de pasajeros interprovinciales, competitivas en el mercado.
- Recuperación sostenida en la venta, en los últimos años. Alcanzando un total de S/ 8.4MM (2017), S/ 8.7MM (2018), S/ 9.2MM (2019).

### 1.6.4. Debilidades

Entre las principales debilidades identificadas se encuentran:

- Deficiencia en la visión, misión, estrategias, objetivos de largo plazo y corto plazo (sin plan estratégico).
- Carece de sistemas para gestionar costes.
- No se cuenta con procesos estandarizados.
- No se utilizan sistemas para gestionar calidad.
- Altos costes de mantenimiento.
- No existe un plan de mantenimiento.

(MFODA) ha identificado trece (14) estrategias internas, presentadas en la Tabla 7.

Entre ellas, cuatro (4) están dirigidas para utilizar la fortaleza y consolidarse con la oportunidad. Cuatro (4), investiga oportunidades exógenas, para superar las debilidades; Tres (3), frente a fuerzas para sortear o someter el impacto de amenazas exógenas; y tres (3), para impedir amenazas ambientales que puedan comprometer las operaciones del negocio. Se

emplean las destrezas que se han adquirido a partir de lo descrito en el punto previo, con el propósito de descubrir diversas tácticas internas que, posteriormente, podrán ver evaluadas y seleccionar cuales de ellas serán puestas en marcha.

El análisis sectorial del transporte interurbano de pasajeros por bus en el sur este del Perú se efectuará mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1990), que tiene en cuenta los factores: (a) amenaza de nuevos competidores, (b) poder de negociación con los clientes, (c) amenaza de ingreso de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores, (e) rivalidad entre competidores.



Tabla 7

## Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS -F</b>	<b>DEBILIDADES -D</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	<p>1.Crecimiento de la empresa , en cuanto a las rutas donde opera: Arequipa -Juliaca, Puno-Cusco, Arequipa-Lima, Arequipa-Cusco, Puno -Copacabana.</p> <p>2. Disponibilidad de flota de 17 unidades, autorizados por el ministerio de transportes y comunicaciones.</p> <p>3.Tarifas de transporte de pasajeros interprovinciales, competitivas en el mercado</p> <p>4.Crecimiento sostenible en sus ventas en los últimos periodos, alcanzando un total de 4MM(2017), 8.7MM(2018), 9.2MM(2019)</p> <p>5.Disponibilidad de mano de obra calificada a costes competitivos.</p> <p>6.Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales</p>	<p>1.Deficiencia en la visión, misión, estrategias, objetivos de largo plazo y corto plazo(sin plan estratégico).</p> <p>2.Carece de sistemas para gestionar costes.</p> <p>3.No se cuenta con procesos estandarizados.</p> <p>4.No se utilizan sistemas para gestionar calidad.</p> <p>5.Altos costes de mantenimiento.</p> <p>6.No existe un plan de mantenimiento.</p>
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>FO-Explota</b>	<b>DO Busca</b>
1.Crecimiento sostenido de la economía y estabilidad macroeconómica	FO1.Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios (F3,O2,O3)	DO1 Desarrollar estrategias de publicidad y promoción dirigida a un público con alto uso del transporte interprovincial (D1,O2,O3)
2.Incremento de la demanda de viajes interprovinciales en la región Sur del Perú	FO2 Fortalecer el valor agregado del servicio a través de atributos en el servicio abordado, incentivando la programación de compra anticipada(F1,F2,O3)	DO2 Desarrollar instrumento financiero para modernizar infraestructura (D2,O1,O3,O4,O5)
3.Conexion vial en plan de mejoras por el ministerio de transporte en las rutas de: Arequipa-Juliaca, Puno-Cusco, Arequipa-Lima, Arequipa-Cusco.	FO3 Consolidar la participación del mercado, a partir del crecimiento de la oferta diferenciada(F4, O2,O4)	DO3 Desarrollar cultura de mejora continua(D3,D4,O2).
4.Crecimiento de la actividad económica y comercial en la región Sur del Perú.	FO4 Desarrollar el sistema de diseño interactivo del APP para la compra de pasajes (F1,O2,O3)	DO4 Desarrollar un plan de mantenimiento y desarrollo sostenible de la empresa en el sector D2.D5.D6.O2)
5.Incremento de la oferta de flota de transporte interprovincial.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA Confronta</b>	<b>DA Evita</b>
1. Incremento de conflictos sociales en la región sur del Perú	FA1 Desarrollar programas de fidelización de clientes para consolidar el mercado, y elevar barreras de ingreso (F4, F5) (A3.A4)	DA1 Implementar gestión de calidad del transporte interprovincial (D1,D1.A3.A4)
2.Incremento de la inseguridad en carreteras en todo el territorio nacional	FA2 Implementar seguros de contingencia frente a eventos ocasionados en el subsector de transporte interprovincial (F2,A1,A2)	DA2 Formar equipos de mejora continua que sean los responsables de la implementación de buenas prácticas en la gestión de los procesos internos de la empresa(D4,A3)
3.Crecimiento del sector atomizado e informalidad del transporte interprovincial	FA3 Fortalecer las políticas de ventas, cobranzas, y el servicio de post venta (F4, F6) (A3,A5)	DA3 Mapear procesos y estandarizar procesos (A4,D3)
4.Deficiente marco legal que ordene el transporte interprovincial de pasajeros en la región sur del Perú		
5.Inestabilidad en el precio del dólar, afecta las importaciones de flota de transporte.		

Nota. Matriz FODA de la empresa Transzela

### **1.6.1. Poder de negociación de los proveedores**

Es la fuerza o la influencia durante una negociación para asegurar un resultado favorable para una de las partes, ya sea en relación con el proveedor de combustible, los proveedores de las piezas de repuesto o los componentes originales del autobús. Los fabricantes de mangueras para gasohol y gas licuado de petróleo (GLP) más conocidos son Lima Gas S.A., SOLGAS, HOGAS S.A.C. y Corporación PRIMAX.

Aunque el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería OSINERGMIN controla los precios, éstos pueden fluctuar de un grifo a otro. El precio del producto refleja el coste íntegro de los aditivos de alta calidad utilizados por diversas marcas comerciales de combustible. Estas empresas emplean diversas tácticas para diferenciarse de sus rivales y atender a las preferencias y gustos de sus clientes, en un esfuerzo por conservar su patrocinio mediante incentivos y promociones. En cuanto a los repuestos, los distribuidores oficiales de las empresas automotrices ofrecen repuestos originales en el mercado, para fidelizar a sus clientes, emplean programas de acuerdos, con atractivos descuentos, formación y asesoramiento. Si los clientes deciden quedarse con la marca del autobús, deben adquirir todas sus piezas de recambio en una empresa que se dedique formalmente a ella para proteger su inversión. En el mercado nacional también se pueden adquirir pequeñas cantidades de repuestos alternativos.

### **1.6.2. Poder de negociación de los clientes**

Dado que existe un mercado de proveedores y un mercado de compradores en el que se ofrecerá la mejor alternativa en función de un precio más barato, un servicio eficaz y un interés exclusivo en el negocio, el poder de negociación del cliente es limitado. En consecuencia, existe una competencia sin restricciones en el mercado, lo que ofrece a los consumidores un amplio abanico de opciones y, en última instancia, les permite elegir qué servicio optar para su viaje, así como las condiciones del mismo.

### **1.6.3. Potenciales nuevos ingresantes**

Como en cualquier contexto del subsector interurbano de pasajeros (autobuses) en el sureste del Perú, la solvencia y el apoyo financiero se ven obstaculizados por la alta inversión en adquisiciones. Asimismo, las nuevas empresas que deseen ingresar al sector del transporte interurbano deberán cumplir con las leyes dictadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones tales como: (a) la Ley General Vial y Tránsito (Ley 27181, 1999); (b) Reglamento de Gestión del Transporte Nacional (Decreto N° 017-2009-MTC, 2009); c) Ley de Máxima Contaminación Permitida para Vehículos Automotores en la Red Vial (Decreto Supremo N° 047-MTC del año 2001) y la modificación del Reglamento de Gestión del Transporte Nacional aprobada por el Decreto Supremo N 017-2009-MTC (y posteriormente modificado por el Decreto Supremo N 033-2011-MTC) establecen que en el sur este del Perú, el transporte de autobuses interurbanos compite con el transporte ferroviario.

### **1.6.4. Potenciales sustitutos**

Existen servicios alternativos; sin embargo, estos vehículos de servicio de pasajeros, como minivanes y furgonetas, que suelen ser competidores esporádicos, sólo pueden transportar a visitantes particulares, en cambio, los vehículos que ofrecen servicios de transporte interurbano están disponibles para todo tipo de pasajeros. Debido a la falta de regulación del transporte turístico, que no garantiza la seguridad de los pasajeros, estos vehículos se han hecho más comunes en los últimos años.

El transporte interurbano se caracteriza por el tránsito de vehículos de mayor tonelaje como también de vehículos de menor tonelaje, y representan una gran amenaza para el transporte formal en autobús. El ingreso de este tipo de transporte interurbano se debe a los bajos costes de operación, la falta de permisos de transporte interurbano por parte de empresas informales y la falta de vigilancia del cumplimiento de los requisitos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), además de garantizar y supervisar un dispositivo



de GPS que pertenece a la estación de carga y descarga, también hay una competencia informal de transporte en autobús que abarca la región norte de Bolivia a nivel internacional.

#### **1.6.5. Rivalidad de los competidores**

Actualmente existe una intensa competencia entre los transportistas interurbanos en cumplir con las expectativas de la demanda del mercado, incorporándose empresas con gran caudal de capitales, centralizada a nivel nacional y regional hasta donde permite las normas. La conformación de empresas y asociaciones para ingresar al mercado y a la vez competir bajo normas que permitan la sana competencia libre y en mejores condiciones que cada empresa pueda alcanzar, con la única finalidad de establecer un sistema que brinde mayor seguridad para los usuarios, ofertando servicios adicionales como desayuno a bordo, abrigo, asistencia médica entre otras.

#### **1.7 Conclusiones**

La empresa de transportes Transzela se encuentra en un proceso de reformulación, debido a la coyuntura del COVID-19 que los afectó no solo de manera económica, seguido de una serie de protestas en el departamento por temas de índole político. Para hacer frente a estos cambios, se están analizando detalladamente los factores externos mediante el enfoque PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). El contexto político actual, las condiciones económicas, los cambios sociales, los avances tecnológicos, las preocupaciones medioambientales y las consideraciones sanitarias son elementos clave que se están teniendo en cuenta para adaptar la estrategia empresarial, esto permitirá a Transzela S.R.L.T.D.A. identificar oportunidades y desafíos e implementar medidas adecuadas para fortalecer su competitividad en el mercado. Además, según el Informe Técnico de Producción Nacional Diciembre 2023 – INEI, que se debe tener en cuenta que el PBI al cierre del 2023 tuvo una variación porcentual de enero a diciembre de -0.55%; en el sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería, se tuvo una variación porcentual de 3.98%, con un

desempeño anual de 1.27%; lo cual nos muestra la necesidad del presente análisis para optimizar y/o desarrollar los procesos que ayuden a fortalecer el crecimiento de la empresa dentro de esta realidad nacional.

En este proceso de reformulación, Transzela S.R.L.T.D.A. está consciente de la necesidad de evaluar el impacto de los factores externos en su operación, que en algunos casos son determinantes para poder seguir operando en el país. La situación política puede requerir ajustes conforme a las políticas gubernamentales relacionadas con el transporte, teniendo en cuenta que superada la pandemia el mercado tiende a ser más competitivo, teniendo las preferencias de los clientes, estas deben ser consideradas para adaptar los servicios y generar confianza. La empresa debe mantener actividades acordes a la tecnología para aprovechar las oportunidades que ofrecen, al igual que abordar las preocupaciones medioambientales y cumplir con las regulaciones legales. En este sentido, el equipo de consultoría utilizará todas estas herramientas para plantear estrategias que optimicen la toma de decisiones informadas y orientar su estrategia hacia la competitividad.

Al contextualizar el análisis interno de la empresa de transportes Transzela S.R.L.T.D.A. se logra percibir la sostenibilidad y debilidad, lo que señala que se debe mejorar, la tecnología, sistema de información, finanzas, recursos humanos, operación, marketing, etc. La empresa de transportes Transzela opera en un mercado competitivo y dinámico en el sureste del Perú, aunque tiene fortalezas como una flota de vehículos autorizados, tarifas competitivas y un crecimiento sostenido en ventas, también enfrenta desafíos significativos en áreas como la falta de una visión estratégica sólida, infraestructura inadecuada y deficiencias en tecnología y marketing. La gestión de la empresa está basada en una estructura familiar, lo que puede afectar la agilidad en la toma de decisiones.

La empresa ha estado adoptando medidas para posicionar su identidad corporativa y compromiso de los empleados, pero necesita una estrategia más sólida para la promoción y el

uso de tecnología, así como un enfoque en la seguridad y la regulación gubernamental. A pesar de la competencia informal y las amenazas externas como los conflictos sociales y la inseguridad en las carreteras, hay oportunidades prometedoras en el crecimiento económico y la interconexión vial.

El poder de negociación de los proveedores es significativo, en recursos tales como el combustible y repuestos, el de los clientes es bajo debido a la competencia y opciones disponibles, debido a que la entrada de nuevos competidores se ve limitada por los requisitos legales y financieros. Siendo sustitutos los vehículos de menor tonelaje y transporte informal y teniendo en cuenta que la rivalidad entre competidores es intensa, motivada principalmente por satisfacer la demanda del mercado. En general, la empresa enfrenta una serie de desafíos y oportunidades en diferentes áreas de su gestión, la estructura familiar y las decisiones aprobadas por la junta directiva pueden influir en la agilidad de la toma de decisiones haciéndola ineficaz. La inversión en tecnología y la mejora de la estrategia de marketing podrían ser áreas que considerar para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa, además, el cumplimiento de regulaciones y el enfoque en la seguridad de los pasajeros son factores críticos en este sector.

## **Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal**

Como parte del diagnóstico empresarial basado en el análisis externo (PESTEL), que identifica amenazas y oportunidades, y el análisis interno (AMOFHIT), que identifica puntos fuertes y débiles, en este capítulo expondremos los problemas que afectan actualmente a la empresa de transportes Transzela S.R.L.T.D.A., de este modo será posible evaluar la complejidad de cada problema y el beneficio que aportará a la capacidad de la empresa para cumplir sus plazos y alcanzar sus objetivos, así como decidir qué cuestiones son más urgentes y tienen el potencial de producir las mayores recompensas cuando se resuelvan. De este modo, la empresa estará en mejores condiciones de decidir cómo priorizar y gestionar estos problemas para cumplir mejor sus objetivos.

### **2.1. Metodología de Trabajo**

Según D'Alessio (2013), la metodología cualitativa se utiliza porque la planificación previa es el primer paso y uno de los más importantes de la investigación, esta metodología se basa en la recopilación, el análisis de datos para responder a preguntas de investigación específicas se centra en la medición a través de instrumentos en este caso la entrevista a los directivos de Transzela S.R.L.T.D.A. Los investigadores recopilan datos para el estudio cualitativo utilizando métodos como cuestionarios u observaciones estructuradas. A continuación, examinan los datos con métodos estadísticos para encontrar patrones, tendencias y vínculos significativos, para desarrollar generalizaciones y extraer conclusiones basadas en pruebas numéricas, datos que sirvieron para hacer proyecciones en cuanto a las finanzas de la empresa, para lo cual se detalla:

### ***Técnica, instrumento y método de recojo de información***

#### **Técnica de procesamiento de datos.**

**Ámbito de investigación.** Las agencias de la empresa Transzela S.R.L.T.D.A. que se encuentran en Juliaca, Puno, Cusco, Lima, Arequipa.

**Población.** La totalidad de oficinas administrativas que operan en Transzela S.R.L.T.D.A.

**Recojo de información.** Se aplica la técnica de la observación y entrevista como la modalidad de recojo de datos, se adjunta en detalle (ver tabla 8).

**Tabla 8**

*Detalle de Información para Toma de Datos*

Técnica	Objetivo	Procedimiento
1. Observación	Determinar los problemas del proceso operativo a partir de las mediciones y observaciones recogidas por el equipo consultor.	Observación sin intermediarios
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acudir cuando se está trabajando.</li> <li>Llevar un registro de los datos obtenidos en las inspecciones de los procesos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar fotografías para documentar los procedimientos de transporte.</li> </ul>
2. Entrevista	Conocer el estado existente de las operaciones para localizar los errores que han provocado el problema detectado y sus costes insatisfactorios.	Preparación de entrevista.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha decidido entrevistar a un representante de cada actividad del flujo de operaciones de transporte.</li> <li>Se asignan 60 minutos a cada persona. La entrevista se realizará en la oficina central de Juliaca y en los lugares donde se atienden las rutas.</li> <li>Directamente después de la observación.</li> </ul>
		Redacción de resultados.
		Se realiza la validación del entrevistado.
		Guardar los resultados para una revisión posterior.

Con los datos extraídos, se procede a realizar el diagnóstico mediante los siguientes instrumentos de calidad:

- Esquema de Árbol
- Esquema de Pareto
- Esquema de Ishikawa
- Matriz de jerarquía de causa e impacto

- Matriz de evaluación de medios de solución

### ***Etapas de la Implementación***

En las etapas la ejecución de las opciones mejoradas, se realizan cuatro fases que son:

- Planeación
- Equipo de trabajo
- Concientización
- Control interno

***Planeación.*** Determinar recursos, que son esenciales durante la fase de planificación (físicos, humanos, financieros, etc.), para ello se elaborará el plan de actividades y responsabilidades, que deben implementar en el corto plazo, para ello se nombró el gerente a cargo del sistema, quien tendrá la responsabilidad de coordinar con el responsable de control de calidad. Para una adecuada planeación. Se nombró otra comisión para hacerse cargo de la mejora continua (CMC), se recurre a este comité, cuyos miembros se encargarán de las responsabilidades de ejecución, por su experiencia y especialidad.

***Equipo de trabajo.*** El equipo está integrado por un máximo de seis (6) personas, según se muestra en la figura 10, y se trata de un conjunto de profesionales de diferentes disciplinas que incluyen en gerente de procesos (operador), un gerente de operaciones de flota, un gerente de ventas/mercadeo, un director de logística y dos empleados adicionales. Cada uno de ellos tiene la responsabilidad de llevar a cabo las tareas correspondientes para la ejecución exitosa del proyecto.

En cuanto a la reunión de responsables de calidad, se ejecutará cada 2 veces en la semana, con un total de 3 horas, que permitirá diagnosticar, controlar, revisar los procesos de mejora que se realiza.

**Figura 10**

*Equipo de Mejora Continua para Transzela S.R.*



**Concientización.** Los empleados de Transzela S.R.L.T.D.A. son conscientes del valor de las actividades de formación porque aumentarán su productividad y ayudarán a la empresa a ganar más dinero. Estas actividades también ayudarán al Director General y a cada gerente o responsable de la implantación de la norma ISO 9001:2015 a incorporar mejoras en la gestión. Cada miembro del equipo ha recibido formación en planificación, ventas, control de activos, mantenimiento, análisis interno, gestión y operación de la calidad.

**Control interno.** El control interno, son las acciones a implementar para mejorar cada propuesta implementada, se necesita realizar el control mensualmente, analizar todo el esfuerzo del plan de implementación y los resultados; así mismo el control interno está contemplado en el ISO 9001:2015, como parte de los sistemas de control, gestión, calidad.

Una vez obtenido rigurosamente los resultados mediante informes, se analizará e implantará las medidas correctivas de las que no se cumplen.

La administración ineficiente de las operaciones en el sector del transporte no aumenta la demanda de los usuarios, de acuerdo con los conceptos y definiciones primarios

para cada problema único. Como resultado, se han determinado las siguientes tres (3) causas principales: a) falta de capacidad de la flota; b) flota de vehículos de más de diez años de antigüedad; y c) falta de un plan de mantenimiento riguroso y exhaustivo.

### **Planeamiento y Diseño del Trabajo**

Según D'Alessio (2012), el diseño de tareas es una recopilación de las tareas individuales asignadas a un equipo de empleados para que realicen su trabajo diario en la empresa. Tanto los empleados como los empresarios deben ser capaces de comprender las tareas que se les asignan. Al examinar la complejidad que entraña la creación de un plan de trabajo, es fundamental tener en cuenta tanto la perspectiva técnica como la humana.

- **Perspectiva humana.** La importancia de este factor se sustenta en cambiar la actitud científica, formativa y selecta del personal, que aplica un sistema y metodologías en todas sus actividades y labores.
- **Perspectiva socio-técnica.** Estudia la variable social y técnica, al momento de realizar el proceso de ejecución del diseño de labores.

D'Alessio (2012) menciona la existencia cuatro (4) fases importantes en la planeación de las labores.

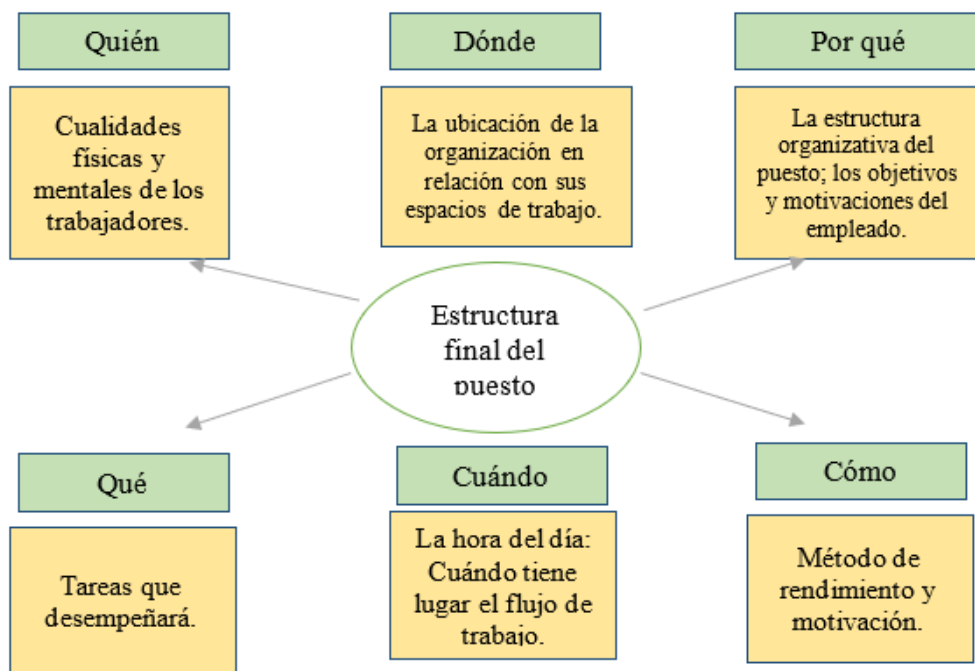
- **Diseño del trabajo.** Es la ejecución del trabajo en equipo o de forma individual
- **Satisfacción en el trabajo.** Es la compatibilidad del trabajador hacia las actividades a efectuar en la empresa. Las empresas o sociedades empresariales con personal bien atendido y reconocidos sus derechos laborales tienden a realizar sus trabajos con más eficiencia en beneficio de la empresa.
- **Formas de trabajo y economía en acción.** Hallar el método más rentable y eficaz para llevar a cabo una tarea, tomando en cuenta factores psicológicos y sociales que influyan en el trabajador.



- Medición del trabajo.** Con la ayuda del dispositivo, los empleados pueden gestionar eficazmente su tiempo y terminar su trabajo para la empresa. La planificación del trabajo, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009), implica identificar las actividades individuales o de equipo e implantar estructuras de trabajo que favorezcan la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las tareas. Los objetivos de la medición del trabajo abarcan una amplia gama de temas, como la gestión de costes, la fijación de precios, la planificación empresarial, la evaluación del rendimiento de los empleados, la aplicación de salarios e incentivos y la previsión de la demanda de mano de obra (véase la figura 14).

**Figura 11**

*Decisiones del Diseño de Puestos*



*Nota. Tomado de Carro, R., & Gonzales, D. (2010) Administración de operaciones, producción et al., 2010, p.187*

## **Gestión Estratégica**

Comprender los principios de la estrategia y cómo se lleva a cabo de forma dinámica en una empresa es un requisito previo para estudiar la gestión estratégica, diferenciada es como Porter (2015) describe la estrategia competitiva. Por otra parte, debe decidirse una especialidad o segmentación del mercado en función de la ubicación de la empresa. También en las operaciones, el servicio debe estar diseñado para responder de manera más efectiva a necesidades específicas, incluso a un coste inferior y de alta calidad, una empresa puede establecer posiciones competitivas sostenibles. Esto se debe a que, a pesar de las ventajas del servicio, los clientes pueden elegir a un competidor frente a otro basándose únicamente en el servicio. En la decisión de compra influye el carácter distintivo. Sin embargo, es crucial tener en cuenta lo variados que son los precios como resultado de las actividades necesarias para desarrollar y prestar sus servicios; la posibilidad de cobrar dependerá de lo bien que se presten los servicios. Es crucial distinguir entre rendimiento y estrategia, ya que, si bien se persigue la eficacia, la calidad y la rapidez, este podría resultar insuficiente para producir una rentabilidad estable y duradera. La tarea más difícil es integrar las decisiones y acciones autónomas en la estructura de actividades, que es donde un sistema operativo completo proporciona una ventaja competitiva. Dado que la estrategia pretende mejorar la combinación de actividades, debe ajustarse, mientras que el rendimiento operativo se concentra en la excelencia de las operaciones individuales. Por lo tanto, una estrategia sólida crea un vínculo de valor más duradero (DAlessio, 2015).

Es crucial subrayar que la esencia de la estrategia es un esfuerzo constante por mantenerse y crecer en un entorno competitivo, así como por mantener la relevancia de la empresa y las actividades de toda la organización. La estrategia no consiste únicamente en tener una visión rígida de la competencia en un entorno hostil, y mantener la organización activa y relevante mediante un desarrollo constante. En consecuencia, una empresa puede

alterar su estrategia y, de hecho, los cambios del entorno (como las variaciones de la demanda o las condiciones del mercado) suelen ser los responsables de la formación de nuevos dilemas estratégicos.

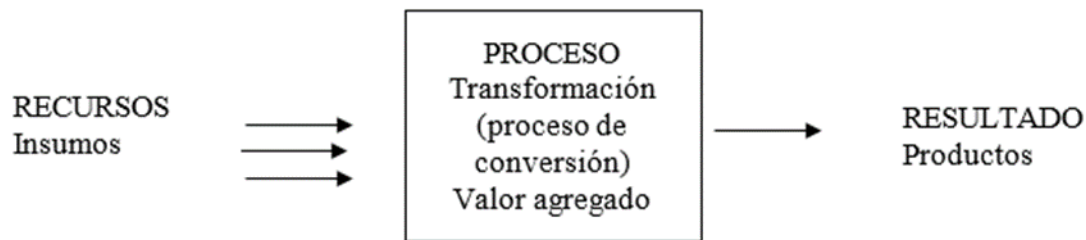
### **Gestión por procesos e Implementación de la TQM**

Según Carro, R., & Gonzales, D. (2010) la gestión es primordial para lograr la competencia, producción y mejorar superlativamente en la empresa; y con la revolución tecnológica se ha entendido que son factores importantes para competir en un mercado. La empresa contrató los servicios de un Gerente General que se encarga del proceso productivo, administración, monitoreo, auditoría y bajo estos parámetros funcionan las demás áreas y para ello es necesario implementar el TQM.

Según D'Alessio (2013), la finalidad de una actividad es hacer efectiva una serie de trabajos, y para ello es importante emplear los recursos o insumos que la empresa ha obtenido. Este proceso ayuda en la producción, lo que da como resultado la creación de un servicio acorde a las exigencias del mercado. Del mismo modo que se piensa que todo proceso debe planificarse antes de construirse, hay que trabajar para mejorar continuamente y, en ocasiones, debe rediseñarse en función del rendimiento alcanzado (véase la figura 12) Aquilano, Jacobsen y Chase (2009). Para lograr el éxito, las sociedades empresariales deben satisfacer las necesidades de los usuarios y para lo cual anticipar a las empresas dedicadas en el mismo rubro y ejecutar sus actividades de valor agregado de manera más eficaz y efectiva. Para brindar un servicio es importante que el personal humano y los equipos deben cumplir con los sistemas de control.

## Figura 12

### El Proceso



*Nota:* Adaptado de “administración de las operaciones productivas “por F.DÁlessio, 2013.

TQM es una estrategia endógena que sirve para las empresas, con el fin de mejorar sus estrategias y operaciones a través de la disminución de los costes, aumento de los procesos internos de la empresa, con una oportuna y eficaz atención a los usuarios, proveedores, etc., también tiene que ver con la entrega a tiempo de los traslados de equipaje y un servicio posventa adecuado. Para aprovechar los beneficios del TQM (Gestión de Calidad Total), es necesario que la alta dirección lidere el proceso y entienda las inquietudes de la organización, estos son requisitos indispensables, según lo mencionado por Santos y Álvarez (2007).

Autores sostienen en cuanto al TQM que se debe implementar en las empresas que busquen mejorar en sus estándares de calidad, desde 1989 estos factores han pasado de 7 factores, posterior a ello en el 2000, se afirma que hay 11 elementos, sin embargo, dados los diferentes mercados y competitividad, los estudios realizados por el Dr. Benzaquen (2014) en nuestra área, señala que son nueve factores y que nos ayudan a diagnosticar la rentabilidad de las empresas que intervienen (ver Figura 13).

**Figura 13**

*Modelo de nueve factores de TQM en la empresa*



*Nota.* Tomado de ISO 9001 en las empresas latinoamericanas

Está claro que el sistema TQM tiene tres componentes funcionales que tienen que ver con la dedicación y la aplicación de la filosofía para que pueda ponerse en práctica. La calidad se incorporará a la estrategia de la organización y, en consecuencia, todo el personal podrá adaptarse a los cambios. El sistema TQM se mantiene gracias a los cinco criterios siguientes, y su continuación se apoya en el último factor. Muchos autores afirman que el centro de atención de la TQM son los empleados, y que este sistema incluye el elemento humano de la empresa. El último factor contribuye a la continuidad del sistema TQM, mientras que las cinco variables restantes son las que apoyan su mantenimiento. Según varios autores, los empleados son el núcleo de la gestión de la calidad total, este concepto sostiene que el aspecto humano dentro de una organización es lo que determina si ésta tiene éxito o fracasa y, como tal, hay que fomentarlo, apoyarlo y escucharlo. Las personas son uno de los elementos fundamentales que garantizan el éxito de una empresa en una economía tan cambiante como la actual.

### **Círculos de Calidad**

Según la definición de "Círculo de Calidad", son "un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo similar en un área común de la organización", participan y celebran reuniones periódicas para hablar de temas relacionados con su línea de trabajo, fue inventado

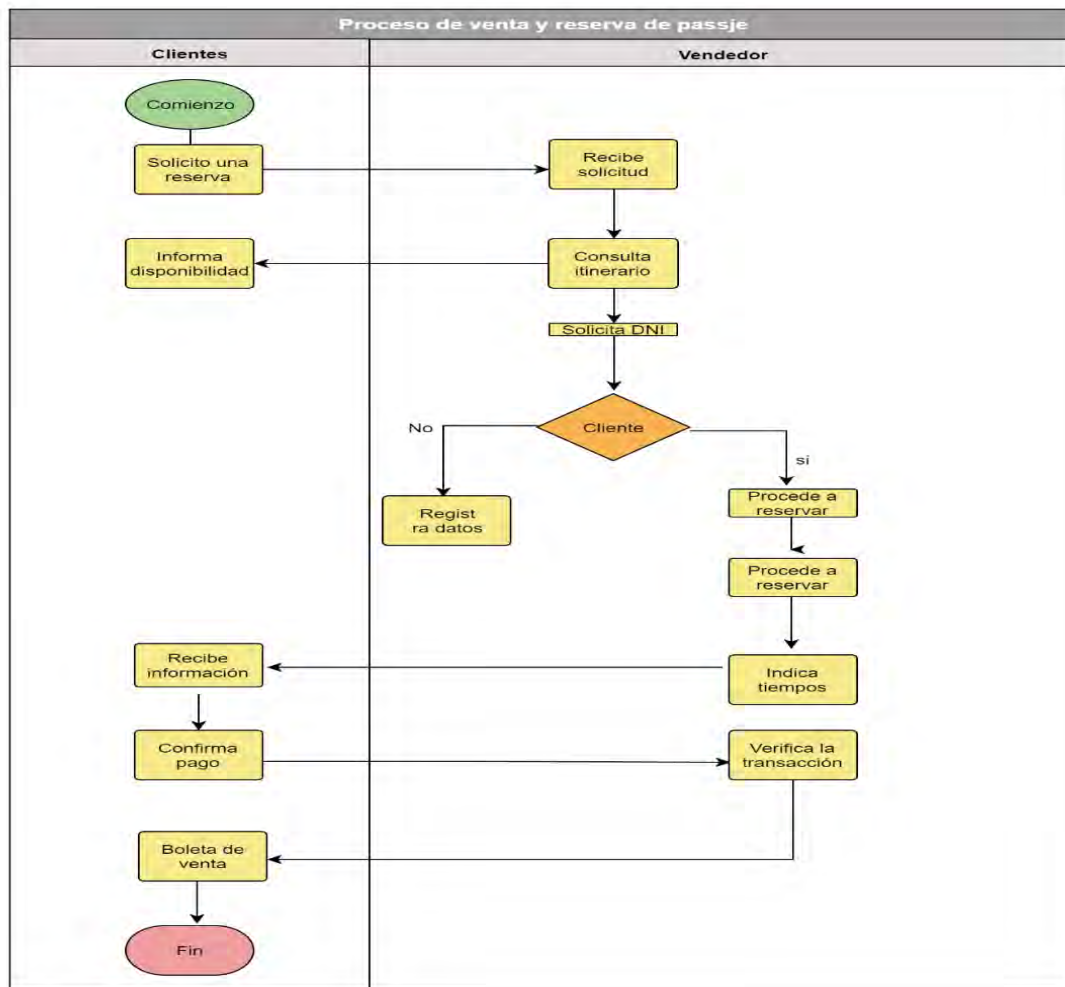
por las empresas japonesas en los años 60 y desde entonces ha cobrado relevancia en los procedimientos generales de gestión de la calidad de muchas industrias. El circuito permite un trabajo en equipo participativo, aunque en los círculos se preserva la independencia de las soluciones y alternativas, la dirección de la empresa debe aceptar la estructura de soluciones. Se crea así un vínculo beneficioso entre el grupo y sus miembros, la empresa fomenta una cultura de la calidad en la que se capacita a las personas y aplica de inmediato las mejoras de los procesos recién descubiertas o planificadas de antemano. Los miembros del personal que ayudan o contribuyen a la formación de los trabajadores reciben formación para el uso de herramientas de alta calidad, en el cambio de perspectivas e ideas para la mejora del lugar de trabajo.

### **Técnicas y Herramientas de Mejora Continua**

**Diagrama de Flujo.** El objetivo del diagrama de flujo, una herramienta gráfica, es explicar de forma clara y ordenada el flujo de datos en un sistema de tratamiento de la información. La finalidad del diseño de este diagrama es representar un proceso de forma directa, comprensible y visualmente atractiva. Se compone de una serie de símbolos que representan una serie de acciones conectadas. Utiliza símbolos y ayuda a los demás a describir su impacto en el lugar de trabajo (véase la Figura 14).

Figura 14

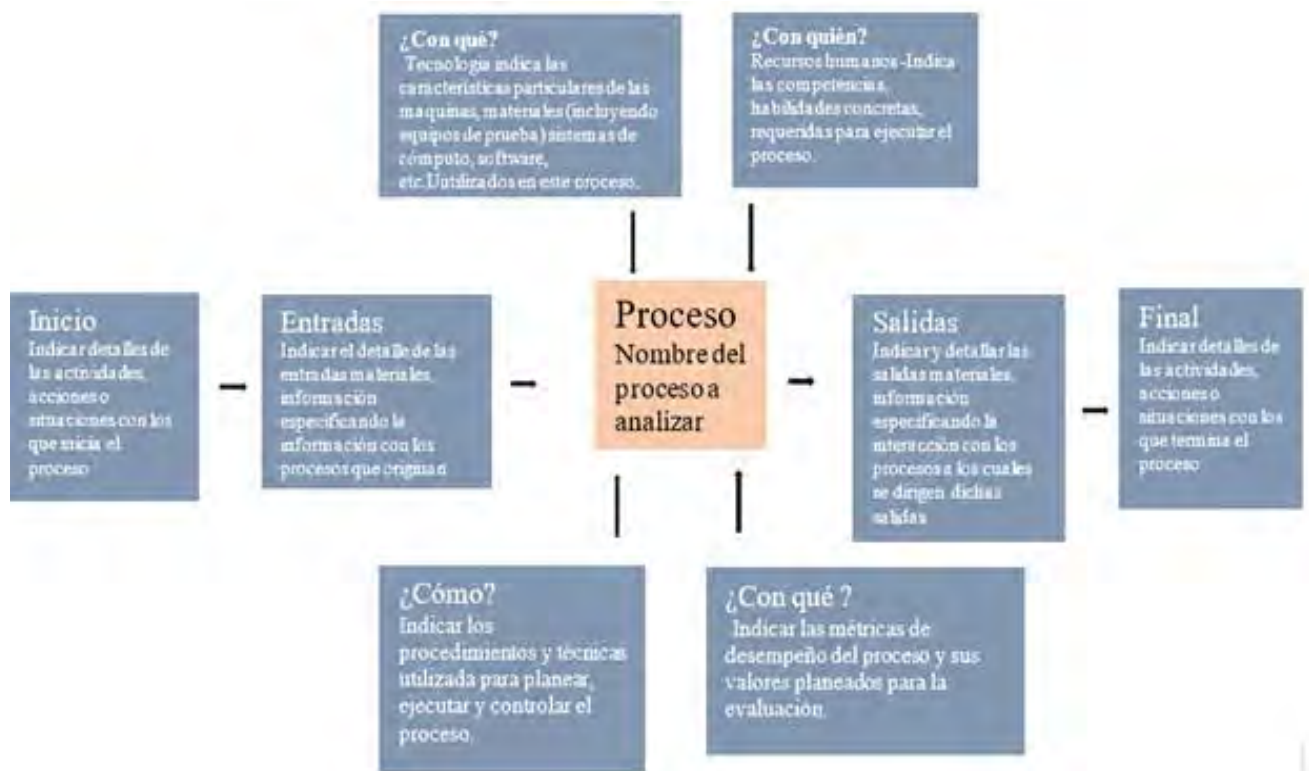
Diagrama de Flujo

**Diagrama SIPOC.**

El sistema se representa gráficamente en el diagrama, lo que facilita el seguimiento de la estructura y el diagnóstico de componentes individuales como proveedores, financieros y consumidores (véase la figura 15). El SIPOC nos proporciona una visión completa del flujo y sus conexiones dentro de la empresa, dado los proveedores, los materiales que ingresan para el proceso, el proceso en sí, las salidas de dichos procesos y el control que se realiza posterior a la finalización del proceso.

Figura 15

Diagrama SIPOC



### ***Encuesta para análisis del sistema***

Está compuesto de nueve (9) alternativas que tienen el objetivo de determinar si el proceso se lleva a cabo con eficacia en el curso de las operaciones empresariales diarias. Las preguntas invitan a responder a los entrevistados en forma abierta y cada persona informa de cómo aprecia las diferentes situaciones:

- ¿Qué planes del sistema no se logró?
- ¿Piensa que los estándares del servicio ofrecido están de acuerdo con los estándares de mercado?
- ¿Cree que el producto o servicio satisface adecuadamente al usuario?
- ¿Está el sistema conectado con los objetivos, misión y visión de la empresa?
- ¿Cree que el método dispone de salvaguardas para detectar alteraciones en su funcionamiento?



- f) ¿Se utilizan los procedimientos más eficaces?
- g) ¿Cuáles considera que son los principales problemas del proceso elegido?
- h) ¿Cómo prevé que funcione el proceso elegido en términos de tiempo, gastos, productividad, etc.?
- i) ¿Qué diferencia, en su opinión, el proceso actual de éste?

### ***Diagrama de Actividades del Proceso***

El DAP, permite diagnosticar gráficamente las actividades del sistema asignándoles un valor y permite realizar mejoras a las áreas donde existen deficiencias, dado que describe el sistema con todo el trabajo realizado, así como los recursos que han sido utilizados y el tipo de actividad, es una herramienta más sucinta y gráficamente informativa. (ver Figura 16).

**Figura 16**

### *Diagrama Analítico del Proceso*

Paso	Actividad	Gerencia/Área	Manual/ automatizado	Tiempos minutos	Tiempos días	Contador de recursos		Tipo de actividad					Tipo de valor agregado					
						Recursos Humanos		Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
						R1	R2											
Total																		

*Nota. Guía técnica para elaboración de los documentos de gestión por procesos*

La herramienta debe utilizarse de la siguiente manera: Deben trazarse y enumerarse las múltiples actividades que componen el proceso, ya se trate de una operación, un retraso,

una reproducción o una transferencia de archivos, se torna crucial especificar el tipo de operación que se llevará a cabo en cada actividad. Además, es importante averiguar cuánto tiempo se tarda en completar cada tarea y qué recursos se utilizarán. Por último, es esencial evaluar si cada actividad añade valor al proceso en su conjunto.

***Matriz de valor agregado.***

Es una herramienta que consta de dos dimensiones y permite diagnosticar los resultados del trabajo: la primera se refiere a si se agrega o no valor a la estructura, mientras que la segunda indica si es o no necesario en la estructura (ver figura 19).

**Figura 17**

*Matriz de Valor Agregado*

		¿AGREGA VALOR?	
		SI	NO
¿NECESARIA?	SI	<b>Mejorar Implementar</b>	<b>Optimizar</b>
	NO	<b>Transferir</b>	<b>Eliminar</b>

*Nota.* Tomado de *Guía para la implementación de gestión por procesos* MTC (2021)

El fin de este método es deshacerse de todo lo que es realmente innecesario, cualquier acción, cualquier paso y cualquier detalle innecesario debe eliminarse.

- Para transmitir. Si no puede deshacerse de algo, el siguiente punto es cambiar o combinar una etapa del proceso con otra, para simplificar el proceso, cuando se combinan, a menudo se omiten algunos detalles, como registros, transacciones, etc.
- Mejorar. En esta etapa, es necesario verificar si se pueden realizar modificaciones en forma cronológica, además si la persona puede cambiar el sistema, para desarrollar mejor el trabajo. El sistema se debe simplificar modificando la cronología de las operaciones, cambiando la ubicación o reemplazando a la persona que realiza una operación.

- Mejorar. En el caso las conclusiones, se obtienen mediante un procedimiento, formulando herramientas para que el equipo de trabajo las utilice, finalmente se traducen en informes.
- Incluyen actividades que, como resultado del análisis, es poco probable que se eliminen, combinen, modifiquen o mejoren; requieren la ejecución de un proceso; Ejem: Desarrollo de la unidad de presupuesto de software.

### ***Diagrama de Pareto.***

Este instrumento facilita el diagnóstico de posibles incidencias y establece claramente que el 20% de las causas dan lugar al 80% de los resultados. Así pues, está claro que los factores menos significativos afectan a la estructura organizativa de una empresa. Es importante establecer una cantidad de tiempo adecuada para la recolección de datos, lo cual puede variar desde unas pocas horas hasta varios días, dependiendo de la situación. Tomar tiempo para una planificación cuidadosa minimizará problemas futuros. Una vez recopilada la información, es necesario registrarla en función de la frecuencia con la que se produce. En una tabla especialmente confeccionada, en orden descendente.

### **Tabla 9**

#### *Esquema de Análisis de Pareto*

Actividad	Frecuencia	Frecuencia acumulada	% de frecuencia acumulada
Operación			
Demora			
Revisión			
Traslado			
Archivo			
Total			100%

*Nota. Tomado de Guía técnica para elaboración de los documentos de gestión por procesos*

### *Gestión de Costes*

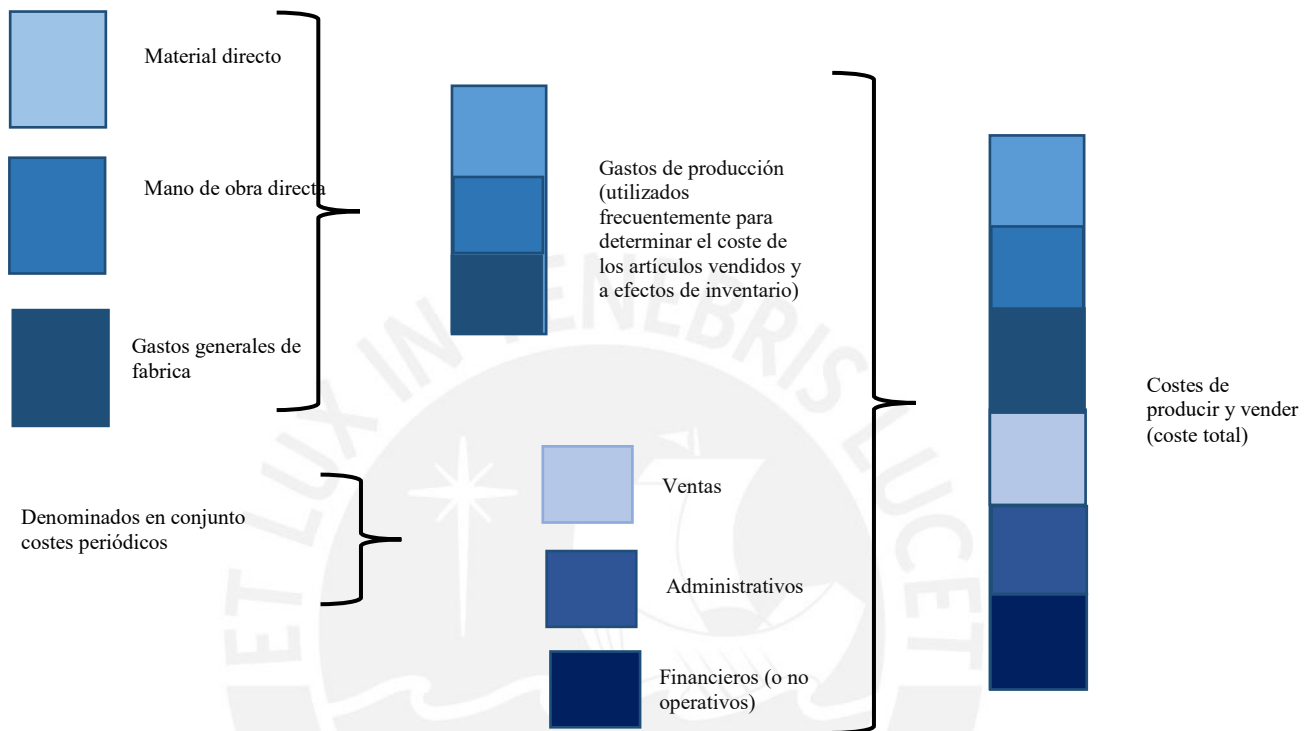
El objetivo de la gestión de costes es proteger a los inversores frente a pérdidas que puedan perjudicar a la empresa, el coste de la mano de obra, el coste de los materiales, el coste de la maquinaria, el coste de la tecnología, etcétera, son algunos ejemplos de los recursos de una empresa, según D'Alessio (2012). Cada uno de estos gastos sirve para uno de los fines que se enumeran a continuación, y cada uno de ellos figura en los estados financieros de las empresas:

- **Coste marginal:** Consiste en aumentar el presupuesto del área, para generar aumento en la oferta del servicio.
- **Coste explícito:** coste de oportunidad incurrido como pago explícito a los dueños de la empresa que no son accionistas a nivel externo en estudio.
- **Costes irrelevantes:** son los egresos que se realizan y no son representativos para el presupuesto.
- **Precios adicionales:** son presupuestos que surgen imprevistamente, por efectos de modificaciones en la producción.
- **Precios latentes:** son precios que en el periodo son afectados por las determinaciones del momento, como es el precio de oportunidad.
- **Precio de oportunidad:** Se denomina coste de oportunidad al beneficio o ventaja que se pierde por haber elegido una acción en lugar de otra que hubiera sido preferible.
- **Precio de margen:** Se trata de gastos o inversiones previos que no pueden recuperarse y que no deben tenerse en cuenta al evaluar las opciones.
- **El costo de producción se divide en cuatro (4) etapas distintas:** C0 denota el precio del diseño del producto y del proceso de producción; C1 el precio de los insumos o materiales utilizados; C2 el precio del proceso de producción; C3 el

precio del bien o servicio acabado; y C4 el precio de los servicios posventa (véase la figura 18).

**Figura 18**

*Elementos del Coste*



*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia* (2015)

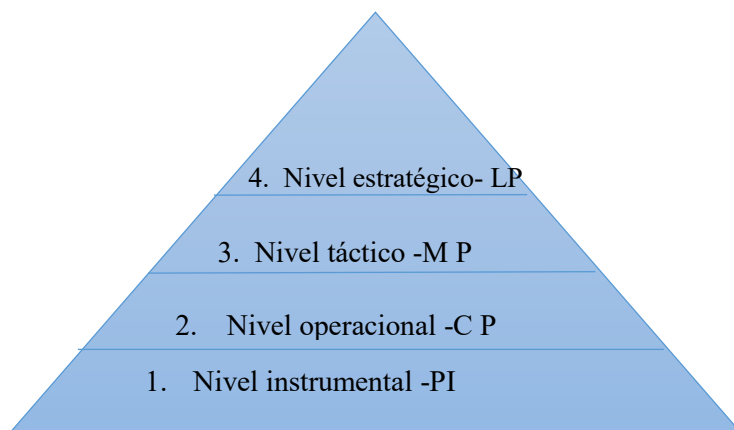
Al identificar las actividades personales que son objeto de costes, el cálculo de costes en función del trabajo (ABC), según Horngren, Datar y Rojas (2012), mejora el sistema de cálculo de costes. El proceso de cálculo de costes se basa en un sistema en el que primero se asignan los costes a las actividades y, a continuación, se asignan los costes a los productos en función de la utilización de las actividades por producto, en función de la utilización y el consumo de recursos. A continuación, se indican los pasos del método de cálculo de costes ABC. Los pasos son: (a) identificar los trabajos que utilizan recursos y asignarles gastos (b) calcular los costes desglosados por trabajo (c) calcular la tasa de coste unitario (d) y (e) asignar los recursos a la producción y a los servicios.

### *Gestión del Mantenimiento*

La gestión de mantenimiento, en estos tiempos representa optimizar los recursos y cada sociedad prioriza de acuerdo el nivel de organización que tiene y además representa la competitividad que tiene una organización, pero también es difícil predecir en qué momento se realizará una gestión de mantenimiento. El cálculo de costes por puestos de trabajo (ABC), según Horngren, Datar y Rojas (2012), mejora el sistema de cálculo de costes al reconocer las actividades personales que son objeto de gastos. El procedimiento de cálculo de costes se basa en un sistema que asigna primero los costes a las actividades antes de asignar los costes a los productos en función de la utilización de las actividades para cada producto, basándose en el uso y el consumo de recursos. A continuación, se indican los pasos del método de cálculo de costes ABC. Los pasos son: (a) identificar los trabajos que utilizan recursos y asignarles gastos (b) calcular los costes desglosados por trabajo (c) calcular la tasa de coste unitario (d) y (e) asignar los recursos a la producción y a los servicios. En cuanto al sistema de mantenimiento, según Mora y Moreira (2012) señaló: “La planificación moderna del mantenimiento implica la conexión entre las herramientas de gestión y todo el concepto de ser gestionado sobre la base del uso efectivo y la eficiencia de los factores de producción.

#### **Figura 19**

*Enfoque Sistemático Kantiano*



*Nota.* Adaptado de “Industrial Maintenance Engineering and Knowledge Management

**Nivel 1 Instrumental:** En este punto aparecen las herramientas de mantenimiento y se contrata o capacita personal especializado para efectuar las principales acciones de mantenimiento correctivo. También se requieren suministros iniciales para respaldar el equipo (órdenes de trabajo, herramientas, inventario de piezas, suministros de mantenimiento). Este nivel se divide en tres tipos de equipamiento: básico, general y general avanzado. En conjunto, todos los registros, documentos y datos históricos sobre accidentes, entre otras cosas, se refieren al recurso tangible e intangible que permite a los empleados realizar su responsabilidad en el mantenimiento.

**Nivel 2 Operacional:** El objetivo es abordar los fallos imprevistos de los equipos y empezar a desarrollar procedimientos para prever o evitar problemas. Todas las tareas que satisfacen los requisitos del cliente se incluyen en el programa maestro de mantenimiento. Se instalan sistemas de gestión de datos que acabarán convirtiéndose en sistemas de información.

**Nivel 3 Táctico:** El objetivo consiste en utilizar una metodología específica (como TPM, CRM, PMO, entre otras) para llevar a cabo de manera cronológica, lógica y jerárquica un conjunto de procedimientos de mantenimiento que sean aplicables a cada caso concreto dentro de la empresa.

**Nivel 4 Estratégico.** El objetivo es identificar los riesgos asociados con cada estructura productiva y con el cumplimiento de las técnicas de mantenimiento, para examinar cómo afecta esto al precio de la producción. La Tabla 10 muestra muchas metodologías existentes, y es esencial incorporar un proyecto para mejorar el mantenimiento (Díaz y Jarufe, 2011).

Tabla 10

## Cuadro Comparativo de Metodologías en Implementación en Gestión de Mantenimiento

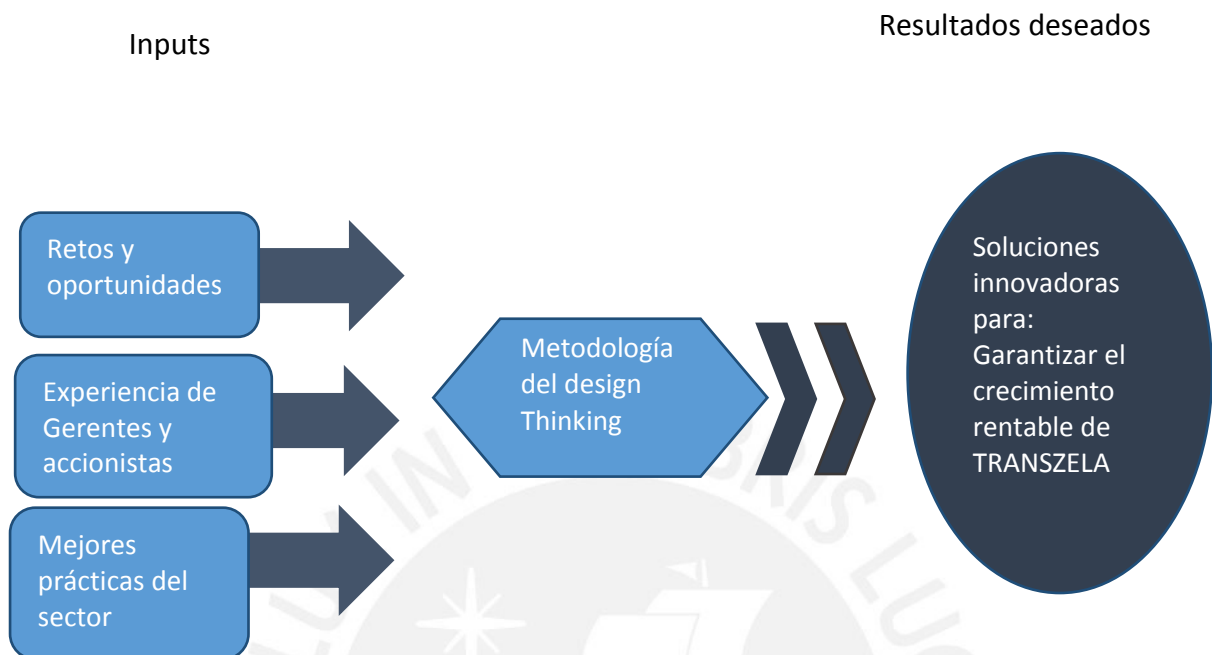
Metodología	Requisitos	Objetivos	Beneficios
RCM (Mantenimiento centrado en la confiabilidad)	Es necesario integrar su comprensión de cómo utilizar el equipo.	Aumenta la funcionalidad y fiabilidad de los equipos.	Es una estrategia organizativa que mejora los resultados de la gestión del mantenimiento.
		Ayuda a todos los empleados (operaciones y mantenimiento) a desarrollar un espíritu crítico.	Examina a fondo los fallos y las averías, demostrando sus efectos, y luego sugiere una solución de pronóstico.
		Gestiona los fallos de los equipos para reducir los gastos de mantenimiento.	
		Ayuda a establecer directrices de trabajo y a estandarizar los procesos.	
		Tiene como objetivo aumentar la eficiencia.	Se produce la gestión del conocimiento de los activos.
TMP (Mantenimiento productiva total)	Es necesaria la integración del mantenimiento y la producción.  Apoyo directo de la más alta dirección, mantenimiento eficaz.	El objetivo es mejorar la productividad global, garantizar la funcionalidad de los equipos y minimizar el tiempo de inactividad de las máquinas.	El TPM es una teoría útil que fomenta una cultura de colaboración y cooperación entre producción y mantenimiento.
		En lugar de depender de la tecnología, se basa en la participación del equipo humano.	
		Su objetivo es aumentar la eficiencia.	
TPM & RCM	Cooperación entre los departamentos de producción y mantenimiento.	Permite gestionar a fondo las herramientas de mantenimiento básicas y sofisticadas, en particular las relacionadas con los recursos humanos (TPM) y la tecnología (RCM).	Se apoya en un nivel de gestión que cuenta con el pleno apoyo de la organización.
PMO (Optimización del mantenimiento planeado)	No se aconseja su uso en empresas con una importante rotación de empleados.	Actúa contra maquinaria crucial que pone en peligro el medio ambiente, la producción y la seguridad.	Actúa contra maquinaria crucial que pone en peligro el medio ambiente, la producción y la seguridad.
Proactivo	Aplicar estrategias de mantenimiento basadas en métodos estadísticos de investigación y previsión.	Reducir las fallas antes de que se produzcan para prolongar considerablemente la vida útil de los equipos.	Técnica de análisis de tecnologías predictivas para reducir los problemas antes de que se produzcan y prolongar la vida útil de los equipos.
			Utiliza planes de mantenimiento basados en análisis estadísticos y métodos predictivos, lo que la convierte en una metodología avanzada.
Reactivo	Alto nivel de conocimientos técnicos y funcionales de los equipos y del control de los procesos de producción.	Reparar o sustituir los equipos lo antes posible.	Después de que se manifieste el fallo, se toman medidas de mantenimiento.
			Para las industrias que siguen utilizando el mismo equipo durante un largo periodo de tiempo, resulta ineficaz.
			Centrado en sectores en los que la gestión de la tecnología es una competencia básica.
Orientado a resultados	Excelente gestión del mantenimiento y profundo conocimiento del procedimiento completo.	La aplicación del mantenimiento está guiada por los mejores y con mayor experiencia de los empleados de la organización.	Ayuda a satisfacer las necesidades del cliente final.
WCM (Mantenimiento de clase mundial)	Exige una planificación y prevención exhaustivas, respaldadas por una gestión eficaz del mantenimiento.	Prepararse para los fallos haciendo de las reparaciones una actividad planificada.	Cambios en la mentalidad y la cultura de la organización.
	Exige un sistema de información electrónico.		
Mantenimiento centrado en habilidades y competencias	Amplia experiencia en procedimientos de mantenimiento de componentes vitales de la planta	Asegúrese de que los recursos humanos de la organización desarrollen sus habilidades y competencias.	Establezca un clima de empresa positivo en el que se anime a los empleados a perseguir el aprendizaje tanto individual como en grupo.



## **Design thinking**

Como señala Steinbeck (2011), el enfoque Design Thinking se utiliza para diagnosticar las posibles vicisitudes del estudio (véase la figura 20), este enfoque permite reconocer los objetivos y retos que se plantean y, en consecuencia, sugerir soluciones viables. Se tomaron en cuenta los tres factores siguientes (a) las metas y objetivos establecidos por el sector para describir el estudio del contexto interno y externo de la empresa; (b) las opiniones y experiencias de los directivos y accionistas de la empresa mencionadas en entrevistas con colegas en relación con el proceso de gestión de la transferencia; y (c) las mejores prácticas en el ámbito del transporte interurbano que el grupo de trabajo pudo recopilar de las diversas fuentes académicas y de investigación. El Director General, el gerente general adjunto, el subgerente de Contabilidad y Finanzas y el subgerente de operaciones participaron en dos (2) conferencias virtuales para debatir los diversos puntos de vista de Transzela S.R.L.T.D.A. sobre los problemas y retos a los que se enfrenta la empresa.

El objetivo de la primera entrevista era principalmente escuchar al representante de la organización hablar de la formación y los progresos de Transzela S.R.L.T.D.A. durante los últimos 20 años, desde su fundación, así como de sus aspiraciones y expectativas para Transzela. Durante la segunda entrevista con Abigail Zela, en las instalaciones de la empresa, se examinaron los desafíos y problemas que la empresa se enfrenta en los próximos cinco años. Se discutieron tres (3) problemas específicos que pueden desmotivar a los líderes. Se realizó un análisis FODA para validar las dificultades encontradas y las recomendaciones generales que debían formularse en el marco de la consulta. Este estudio resumió las buenas prácticas del sector y diagnosticó el estado actual de la empresa.

**Figura 20***Marco de Trabajo con Design Thinking*

*Nota. Tomado de Design thinking, como estrategia de creatividad en la distancia*

Se organizó un taller con el grupo de estudiantes a partir de los datos recogidos, en el que se explicaron las instrumentales de diagnóstico cualitativo y cuantitativo que se emplearían en el proceso de diseño del capítulo.

## **2.2. Lista de Problemas**

Durante las entrevistas, las reuniones con los gerentes y el estudio preliminar, se identificó una serie de obstáculos y razones por la cual los estados financieros de la empresa no son concisos. De acuerdo al análisis efectuado por el grupo de consultoría y los gerentes de la empresa, esta sección describe el listado de problemas detectados para la empresa Transzela S.R.L.T.D.A.

### **2.2.1. Problema N°1: Ausencia de planificación de estrategias, diseño de operaciones estratégicas y ejecución de mecanismos de control interno.**

A medida que Transportes Transzela S.R.L.T.D.A. se desarrollaba más firmemente en la industria del transporte se realizaron esfuerzos denodados para incidir en las estructuras y sistemas del personal que labora, pero estos procedimientos resultaron inadecuados o insuficientes debido al crecimiento o cambios observados en los modelos de transporte interurbano de pasajeros.

### **2.2.2. Problema N°2: Complejo sistema de financiación para adquirir nuevas unidades o renovar las existentes.**

Se refiere a un sistema financiero complicado, incapaz de ofrecer información precisa para la obtención de un préstamo de capital de trabajo bajo las especificaciones exigidas por la institución financiera. En muchos casos, debido a la información limitada de costes y contabilidad, la información de costes no tiene suficiente detalle y estructura para facilitar las decisiones de gestión financiera. Los errores incurridos en la parte de presentación de los estados financieros dificultan las gestiones ante entidades bancarias.

### **2.2.3. Problema N°3: Deficiente gestión del servicio de transporte de la empresa Transzela.**

Hay doce (12) factores principales que influyen en el desarrollo de las operaciones de la flota:

1. Falta homogeneidad en el sistema de despacho.
2. Un sistema de seguimiento de rutas tecnológicamente deficiente.
3. Falta de conocimiento de normas mundiales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001).
4. Ineficiencia en el manejo y gestión de la flota.
5. Una flota con vehículos de más de diez años.
6. No existe una política de gestión medioambiental de la explotación de la flota.
7. No hay suficiente control permanente sobre el movimiento de las actividades de transporte.
8. No se ha realizado una encuesta a los usuarios

9. Oportunidad de mejora en la capacitación de conductores
10. Falta de motivación en la fuerza laboral
11. Personal de apoyo insuficiente
12. Ausencia de una estrategia clara para cumplir con los procesos relacionados a la gestión de la flota.

### **2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio**

Se construyó una matriz de complejidad y beneficio para identificar el problema principal tras las conversaciones mantenidas con la dirección de Transzela S.R.L.T.D.A., clasificando los retos previamente identificados, para obtener la puntuación de complejidad y la puntuación de beneficio con respecto a los valores de complejidad y beneficio, se celebraron debates dentro del equipo de consultoría dando como resultado la matriz de complejidad frente a beneficio. También es importante destacar que el beneficio abordaría la importancia de los temas en el cumplimiento de estos objetivos, además de la ventaja que representaría para el resultado final del negocio, según lo acordado por la gerencia y el grupo consultor. Esperaban que la complejidad requiriera el uso de recursos reconocidos (recursos materiales, humanos, económicos y de tiempo). En consecuencia, a cada cuestión se le asignó un peso relativo que oscilaba entre 0,0 (para cuestiones que se consideraban insignificantes) y 1,0 (para cuestiones que se consideraban de la máxima importancia). No hay que olvidar el criterio de que el peso global asignado a las cuestiones debe ser igual a 1,0.

A lo largo de las sesiones se decidió que una ponderación de 3 refleja una mayor complejidad, 2 es representado por una complejidad media y 1 refleja una menor complejidad. Se dio prioridad a la puntuación más alta, que corresponde a la preocupación más importante (central o principal), tras los cálculos de cada variable, como se muestra en la Tabla 11. La dirección, ha estado presente en las reuniones, por lo que brindó su autorización a estas cifras ponderadas y alcanzadas.

**Tabla 11***Matriz de factibilidad y beneficio*

Nº	Problemas	Complejidad	Beneficios	Resultado
1	Falta de planificación estratégica, diseño de operaciones estratégicas y ejecución de mecanismos de control interno.	2	0.35	0.7
2	Complejos acuerdos de financiación para adquirir nuevas unidades o renovar las existentes.	2	0.26	0.52
3	Deficiente gestión del servicio de transporte de pasajeros por la empresa de trasportes Transzela.	3	0.39	1.17

*Nota. En reuniones con el director general y el director comercial de la empresa, se decidió la siguiente ponderación de la complejidad: 3 para mayor complejidad, 2 para complejidad media y 1 para menor complejidad. El valor del beneficio se multiplicó por el valor de la dificultad para determinar la criticidad de cada problema.*

Por lo tanto, el problema N°3 es el de mayor prioridad a resolver, esto de acuerdo con los puntajes obtenidos, ya que es el problema que resultó con el puntaje más alto.

#### **2.4. Problema Principal**

El transporte interurbano de pasajeros por tierra requiere habilidad y experiencia, para mantener las operaciones en la industria de la carretera, también es importante realizar al mismo tiempo inversiones en la infraestructura del sector del transporte. Todo ello hace necesaria la realización de un análisis cuantitativo, que incluya una evaluación del problema y su impacto en relación con los factores de éxito como costes, clientes y procesos internos; en cuanto a la escala para determinar el grado de importancia para la jerarquía del problema, esto lleva a realizar un análisis cualitativo; ha sido establecido por los miembros del equipo de Business Consulting con la referencia de Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos de López publicado en 2014, en la que asignaron valores entre 1-3 para determinar un grado de no importancia, valores entre 6-7 para determinar que es medianamente importante y un valor de 10 para determinar que es importante, en cuanto a los grados de importancia intermedios se muestran en Tabla 12 (ver Tabla 12).

**Tabla 12***Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia*

Escala	Grado de importancia
1-3	Sin importancia
4-5	Poca importancia
6-7	Medianamente importante
8-9	Importante
10	Muy importante

*Nota.* Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, López, M. (2014).

En cuanto al proceso para realizar la jerarquización de los problemas es importante destacar que la calificación fue proporcionada por un trabajador con experiencia en el sistema de flota de transporte, y se tuvo en cuenta la escala de jerarquización y la importancia de su nivel de conocimiento (ver Tabla 13).

**Tabla 13***Resultados de Jerarquización del Problema*

N°	Problema	Impacto en el proceso interno	Impacto en el coste	Impacto en el cliente	Puntaje total
1	Falta de planificación estratégica, diseño de operaciones estratégicas y ejecución de mecanismos de control.	8	8	7	23
2	Para la compra o renovación de unidades, una complicada estructura de financiación.	9	8	7	24
3	Deficiente gestión del servicio de transporte de pasajeros por la empresa de transportes Transzela S.R.L.T.D.A..	10	9	9	28

*Nota.* Valores asignados de acuerdo por el equipo de consultoría de acuerdo al grado de importancia Tabla 12.

Los resultados indicaron que los problemas son: Deficiente gestión del servicio de transporte de pasajeros por la empresa de transportes Transzela S.R.L.T.D.A., que impidió un

aumento de la demanda de los usuarios, con un resultado de veintiocho (28) puntos (problema N° 1), una complicada estructura de financiación para la compra o renovación de unidades de vehículos, con un resultado de (24) puntos, y el tercer problema, la falta de una planeación estratégica, con un resultado de (23) puntos.

## 2.5 Conclusiones

Se han identificado una serie de cuestiones que contribuyen a los problemas de la empresa, como la ausencia de un plan estratégico para salvaguardar los intereses de la empresa y su inversión, un alto índice de ineficacia en el cambio de las unidades de vehículos, el desconocimiento de cómo solicitar préstamos, unos estados financieros mal elaborados que presentan una serie de observaciones que, en última instancia repercuten en la gestión financiera de la empresa.

También se ha establecido que existen varios enfoques de gestión del mantenimiento, y cada uno tiene sus propios requisitos previos, objetivos y beneficios. Es evidente que la estrategia proactiva, que hace especial hincapié en la prevención y la formación de los empleados de mantenimiento para maximizar la eficacia y la vida útil de los equipos, es crucial para el éxito de la gestión del mantenimiento. La optimización del proceso de mantenimiento es crucial para el éxito de la gestión, utilizando como estrategia una excelente comunicación entre los diferentes departamentos. Cuando se priorizaron los problemas de este capítulo se encontraron tres preocupaciones principales, siendo la mala gestión del servicio de transporte de pasajeros la más grave de la empresa de transportes Transzela S.R.L.T.D.A., ya que tenía una influencia negativa en los procesos internos, los gastos y los clientes. La falta de planificación estratégica y de diseño estratégico de las operaciones también se menciona como uno de los problemas de Transzela, esto indica que la organización necesita un plan sólido para hacer frente a sus problemas, seguido de la complejidad financiera y la estructura de financiera.

### Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

A partir de las conclusiones del Capítulo II, se utilizan el diagrama de Ishikawa y el diagrama de árbol para señalar las causas profundas del problema estudiado en la empresa. En este sentido, el capítulo desglosa los factores primarios y profundiza en cada uno de ellos.

#### 3.1. Causas Identificadas

*Deficiente estandarización del sistema de transporte.* La consecución de buenos resultados y ventajas competitivas depende de la gestión eficaz de las actividades de una empresa, desde sus inicios, las operaciones de flota de Transzela S.R.L.T.D.A han crecido exponencialmente gracias a la capacidad de respuesta a las peticiones de los usuarios, sin embargo, no se ha realizado una valoración estratégica de las actividades que se desarrollan en ellas, por lo que la composición e integración de las mencionadas actividades puede no ser óptima, ya que no se encuentran estandarizadas. Al no definir y representar gráficamente sus actividades, pueden crear limitaciones en la gestión de operaciones, lo que conlleva a una incorrecta identificación y control de las actividades, lo que puede derivar en diversos problemas, tales como: disminución de la vida útil de equipos y maquinaria, aumento de los costes operativos, reprocesamiento, entre otros.

*Falta de sistemas tecnológicos para el control de ruta.* Ahora bien, contar con una solución técnica es fundamental, ya que permite la contención y optimización de procesos en el vehículo. Transzela S.R.L.T.D.A. no cuenta con la tecnología adecuada para calcular la ruta para cada tipo de vehículo con base en la información programada en cada uno de sus servicios de ruta.



***Deficiencia en la incorporación de estándares internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001)***

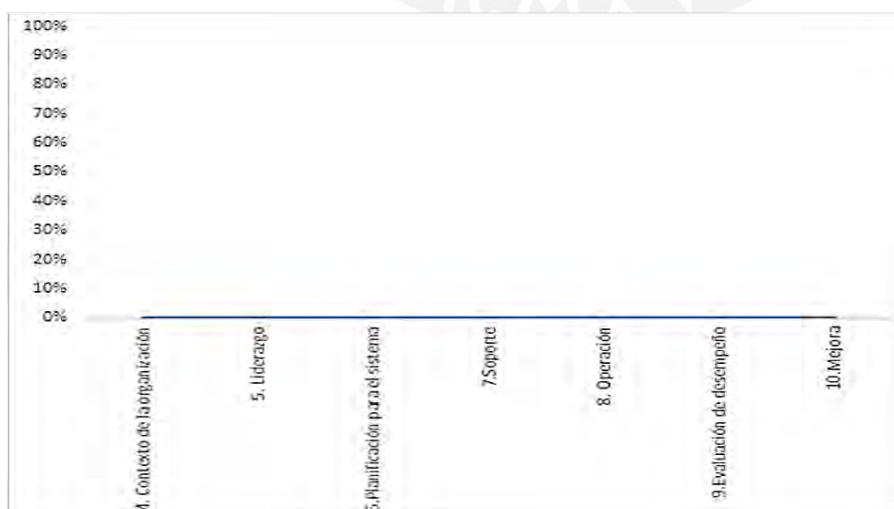
Los procedimientos administrativos con los que cuenta la empresa son deficientes y en ocasiones existen vínculos débiles entre sus sistemas, la empresa dispone de un sistema de gestión de seguridad en el trabajo y de salud, algunas carencias o falla en la estructura del sistema, son:

- Estructura organizacional deficiente.
- Falta de identificación de procesos clave
- Cultura organizacional no alineada a la misión y visión de la empresa
- Disconformidad por parte de los clientes por el servicio prestado
- Sobrecostos operativos.

En cuanto al cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2015. (Ver figura 21), el grado de cumplimiento de Transzela no ha arrojado hallazgos específicos que permitan a la gerencia a tomar acciones preventivas, a pesar de que se requiera un sistema para el aseguramiento de calidad.

**Figura 21**

*Resultados de Cumplimiento de Requisitos Exigidos por la Norma ISO 9001:2015*



*Nota.* Tomado de: Transzela

***Falta de capacidad de la flota.*** Como se mencionó en el capítulo anterior, las líneas de servicio entre las ciudades son: Arequipa - Juliaca, Puno - Cusco, Arequipa - Lima, Arequipa - Cusco y Puno – Copacabana, sin embargo, solo existen diecisiete (17) unidades de transporte, debido a la poca visión de los directivos, que no consideran ampliar las rutas para lo cual se requeriría mayor cantidad de unidades, a pesar de tener una estructura financiera fuerte con stakeholders que apoyarían el proceso de ampliación.

***Flota con antigüedad mayor o igual a 10 años.*** Dentro del servicio de transporte que brinda Transzela, cuenta con cuatro (04) unidades de 2007, y una (01) unidad de 2010.

***Deficiencia de la política de gestión medioambiental en el funcionamiento de la flota.***

Cuando se trata de un marco de gestión medioambiental, la empresa no ha puesto en práctica políticas que puedan hacer frente a numerosos peligros, como:

- Conflictos sociales en el país.
- Accidente de tránsito en vía terrestre, que ocasiona incertidumbre e inseguridad en el uso de este medio de transporte
- Nivel de control policial en las carreteras.
- Deficiencia en cuanto al conocimiento del Reglamento de transporte, ocasionando que los usuarios queden disconformes con el servicio.

***Falta de inspección continua durante las actividades de transporte.***

Transzela S.R.L.T.D.A. no maneja su crecimiento, si bien se tiene control sobre los ingresos y costes generados, no existe un indicador para medir el flujo interno de actividades que podrían generar interés de servicio. Se realizan mediciones directas de los costes directos e indirectos implementados y se documentan en una hoja de cálculo Excel, pero no se realiza ninguna evaluación utilizando los datos de las mediciones.

**Falta encuestas de satisfacción de los usuarios.** La dirección no tiene en cuenta el despliegue por parte de la empresa de una encuesta de satisfacción, En ese sentido, no se viene conociendo información acerca de:

- El nivel de satisfacción con el usuario.
- Necesidades de nuestros clientes para adelantarnos a la oferta y demanda futura.
- Detectar áreas de mejora concretas.
- Identificar el grado de recomendación del cliente.

**Conductores no capacitados en temas de servicio.** Concerniente a capacitación, Transzela S.R.L.T.D.A. no lo efectúa, los trabajadores que conducen sus vehículos así como el personal de plataforma no cuentan con capacitación en temas de atención al cliente, es por ello se plantea realizar capacitación en:

- Protocolo de atención al cliente
- Cumplimiento de horas de salidas y llegada
- Buen nivel de comunicación
- Prioridad en la atención de quejas.

**Falta de motivación.** Transzela S.R.L.T.D.A. no realizó encuestas sobre motivación y buen clima de trabajo, por lo que se identifica la renuncia de trabajo constante, además, el equipo consultor encontró que los empleados fueron despedidos en su mayoría por las siguientes razones:

- Monotonía y falta de participación
- Retribución económica
- La falta de confianza y concordancia con áreas de la empresa, y sus líderes

**Falta de personal administrativo.** Dado que Transzela S.R.L.T.D.A. es una empresa familiar, los parientes de tercer grado de consanguinidad componen el equipo

directivo y los empleados del servicio de atención al cliente, por lo que carecen de un esquema de patrocinio corporativo claramente definido. Además, hay menos colaboradores de los necesarios en el sector administrativo (sólo 5).

***La flota de vehículos para el transporte no cuenta con un programa de mantenimiento detallado.*** La empresa no gestiona un programa de mantenimiento preventivo para su parque de máquinas, lo que incrementa los tiempos de mantenimiento y las paradas imprevistas, actividades a cargo del área de operaciones; así como los procedimientos que deben seguirse para el mantenimiento preventivo y correctivo, competencia del área de administración, además de la organización de técnicas de mejora continua, son cuestiones que aún están en debate.

### **Causas Principales**

Después de describir exhaustivamente cada factor, según su importancia y grado de influencia, se clasifican del siguiente modo, como es mostrado en la tabla 14, se elige (3) causas principales con mayor puntaje, el mayor impacto refleja el problema. Mayor relacionado con operaciones internas, costes y clientes.

Los miembros del equipo de consultoría establecieron los valores basándose en el uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos de fabricación (López, 2014). Asignaron valores que oscilaban entre 1 y 3 para indicar un grado de nula importancia, entre 6 y 7 para indicar un grado de importancia moderada, y un valor de 10 para indicar un grado de importancia.

**Tabla 14***Causas Principales Según Jerarquización y Nivel de Impacto*

Nº	Clasificación M	Causa principal	Impacto en el proceso interno	Impacto en el coste	Impacto en el cliente	Puntaje total
1.1	Métodos	Los procesos implicados en el transporte no están estandarizados.	10	9	9	28
4.1	Control	Ausencia de inspección durante las actividades de transporte.	10	9	8	27
6.1	Material	La flota de vehículos para el transporte no tiene un programa de mantenimiento detallado.	10	8	8	26

*Nota:* Valores asignados de acuerdo con la Tabla 12.

Con la ayuda del grupo consultor, el asesor jurídico de la empresa y un empleado de Transzela S.R.L.T.D.A, se clasificaron los siguientes resultados en función de la jerarquía y la cantidad de influencia, obteniéndose los siguientes resultados: El mayor impacto en las operaciones de transporte está causado por (a) la falta de estandarización (28) puntos, (b) falta de inspección continua en el flujo de operaciones de transporte (27) puntos, y (c) falta de un plan de mantenimiento de la flota detallado (26) puntos.

## 3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

### 3.2.1 Análisis cualitativo del Problema

#### Diagrama del árbol

Es una técnica utilizada para vincular medios y fines, o puntos finales, es también una clasificación lógica que identifica el medio principal que a su vez se convierte en el fin; a su vez, el proceso continúa para seleccionar medios secundarios.

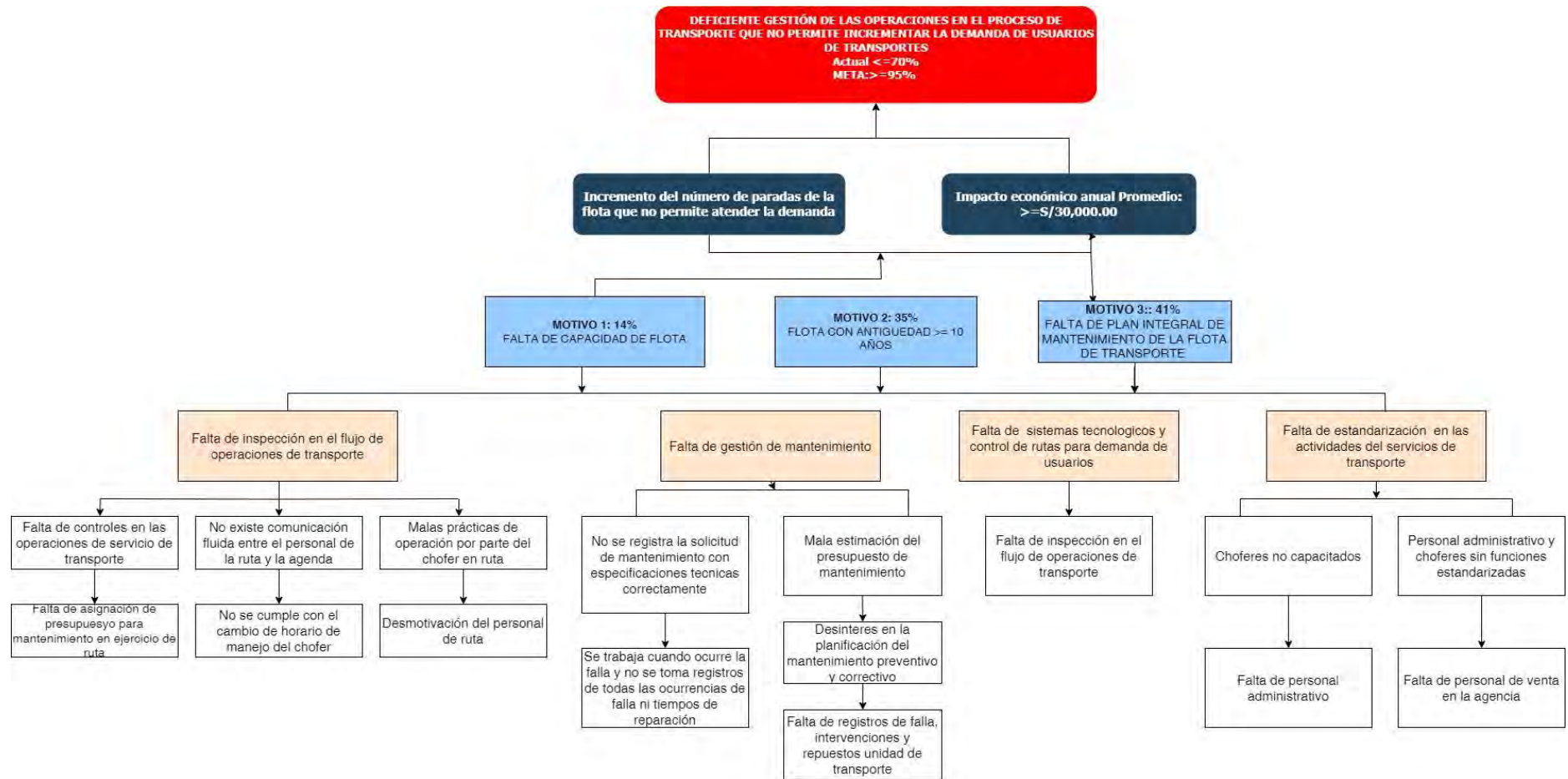
Lluvia de ideas. Hay dos puntos a tener en cuenta:

- Evaluar cada método principal para garantizar que todos contribuyan al logro del objetivo final teniendo en cuenta su viabilidad.
- Obtener los compuestos menores que contribuyen a los compuestos mayores y verifique que estén todos en su lugar. Esta herramienta es útil para planificar cualquier tipo de trabajo, pero es necesario un estudio minucioso del riesgo, para asegurar que las conclusiones a las que se llega no sean erróneas y que no se vean como superficiales, pero también que logre identificar las mejoras y la vez diagnosticar los motivos del problema con el diagrama causas y efectos.

**Diagnosticado el problema principal de la empresa:** La falta de estandarización de los procesos de transporte fue uno de los principales culpables, junto con una deficiente gestión de las operaciones en el proceso de transporte, que impidió un aumento de la demanda de los usuarios. Aplicar el juicio experto en esta situación exigía un examen transversal de los procedimientos internos de la organización, para el que se involucró a la gerencia y al personal que labora muchos años dentro de la empresa Transzela S.R.L.T.D.A., para que de este modo se pueda obtener una visión clara de las estructuras internas. El diagrama de árbol elaborado por el equipo de consultoría es mostrado en la Figura 22

Figura 22

Diagrama de Árbol del Problema



## Diagrama de Ishikawa

El instrumento con mayor validez para reconocer las causas primarias y secundarias que estén estipuladas, por lo que es esencial considerar las posibles causas y clasificarlas de la siguiente manera:

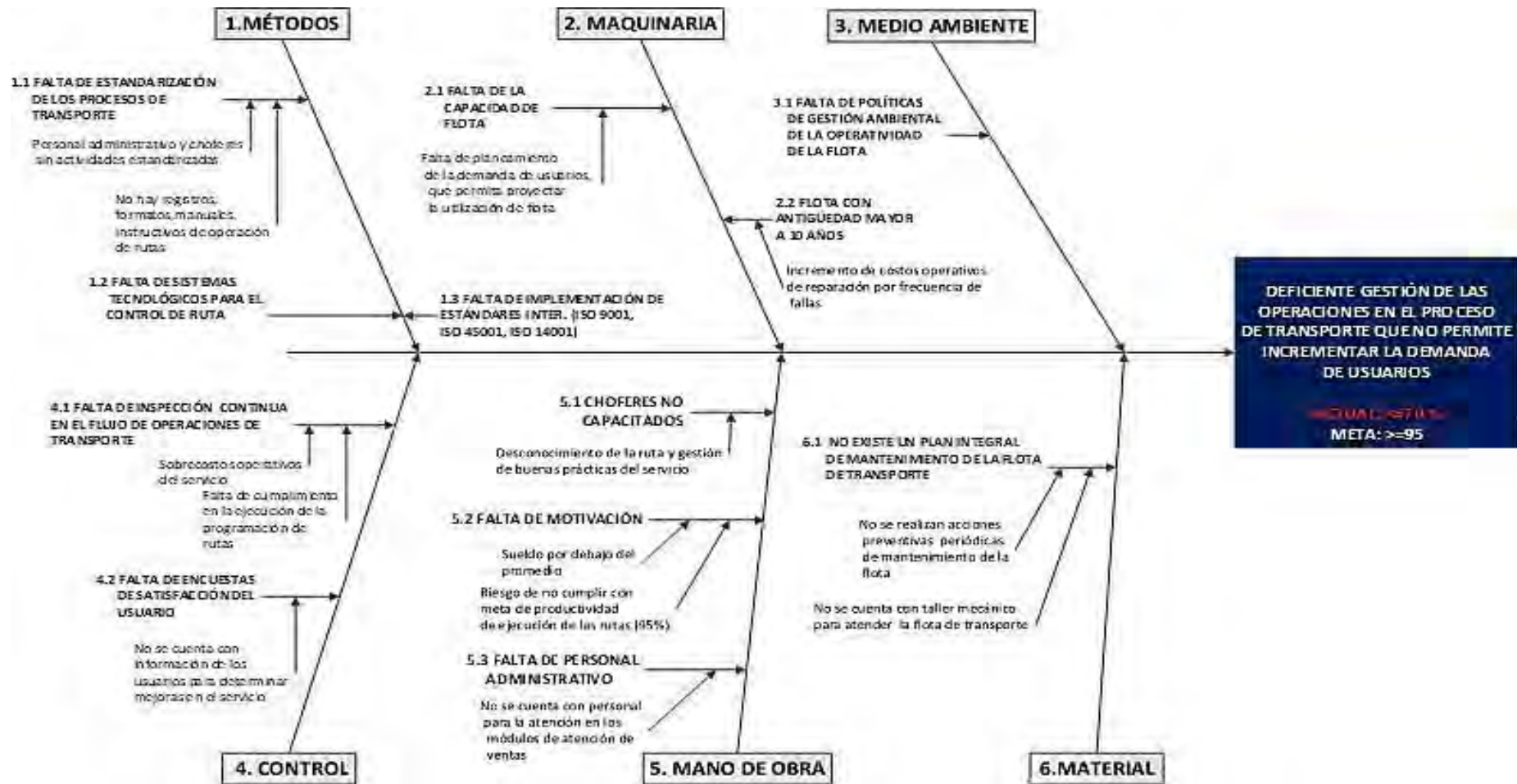
- Personal, personas involucradas en el proceso.
- El procedimiento es referente a los detalles de cómo llevar a cabo un proceso, incluidas las políticas, procedimientos, normas, reglamentos y leyes, mientras que la máquina se refiere a las herramientas, ordenadores y otros equipos.
- Medición, término que designa la información extraída de un procedimiento y aplicada para evaluar su calibre.
- Entorno, o las circunstancias en las que se realiza el proceso, como la ubicación, el tiempo, la temperatura y el ambiente. Luego se identifican una o varias categorías que contengan las causas más frecuentes y se les da prioridad según corresponda.

Diagnosticado una serie de factores se identifica las causas del problema principal, mediante estas herramientas el objetivo es solucionar las dificultades y para ello se adjunta el diagrama de Ishikawa, como es mostrado en la Figura 23, que se utilizará para analizar las causas principales y secundarias que pueden explicar el problema. Se confía en el diagrama de árbol como herramienta que nos proporcionará una comprensión más clara de los errores que causan el problema.



Figura 23

Diagrama de Ishikawa



Nota. Identificación del problema a través de Business Consulting a Transzela

Para estructurar el problema y visualizar mejor la relación entre causas y efectos, se utilizaron las herramientas del diagrama de árbol. Por otro lado, la herramienta del diagrama de Ishikawa permitió representar la relación entre un efecto (el problema) y las posibles causas.

### Análisis Cuantitativo

Después de identificar la causa del problema en cuestión, se procede a recolectar datos y se utilizan entrevistas con representantes de las áreas involucradas. Para visualizar mejor la relación entre causas y efectos, el problema se estructuró conectando sus causas y efectos mediante herramientas de diagrama de árbol. La herramienta del diagrama de Ishikawa, en cambio, permitía representar la conexión entre un efecto (el problema) y sus posibles causas.

**Tabla 15**

*Resultados de Evaluación de Causas según Tabla de Jerarquización y Nivel de Impacto*

Nº	Clasificación M	Causa principal	Impacto en el proceso interno	Impacto en el coste	Impacto en el cliente	Puntaje total
1.1	Métodos	Falta de estandarización de los procesos en el transporte.	10	9	9	28
1.2	Métodos	Falta de mecanismos técnicos de control de las rutas.	9	7	7	23
1.3	Métodos	Falta de implementación o no se aplican las normas de estándares internacionales (ISO 9001, ISO45001, ISO14001).	8	8	8	24
2.1	Maquinaria y equipo	Tamaño inadecuado de la flota.	7	7	7	21
2.2	Maquinaria y equipo	La flota tiene más de diez años.	8	7	7	22
3.1	Medio Ambiente	Las actividades de la flota carecen de políticas de gestión medioambiental.	7	7	6	20
4.1	Control	Ausencia de inspecciones continuas durante las actividades de transporte.	10	9	8	27
4.2	Control	Faltan encuestas de satisfacción de los usuarios.	10	8	7	25
5.1	Mano de obra	Conductores inexpertos.	6	5	5	16

5.2	Mano de obra	Falta de dinamismo y motivación	6	5	4	15
5.3	Mano de obra	Falta de personal administrativo	5	5	4	14
6.1	<b>Material</b>	<b>La flota de vehículos para el transporte no tiene un programa de mantenimiento detallado.</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>26</b>

Los miembros del equipo de consultoría establecieron los valores de la Tabla 16 y los criterios de evaluación y graduación basándose en la publicación de López (2014) Aplicación secuencial de las herramientas de calidad en los procesos de fabricación.

**Tabla 16**

*Criterios de Evaluación y Puntuación*

Criterios de evaluación y puntuación	Impacto		
	Bajo	Medio	Alto
Ocasional	1	2	3
Frecuencia Regular	2	3	4
Siempre	3	4	5

Nota. Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”.

López, M. (2014).

Tabla 17

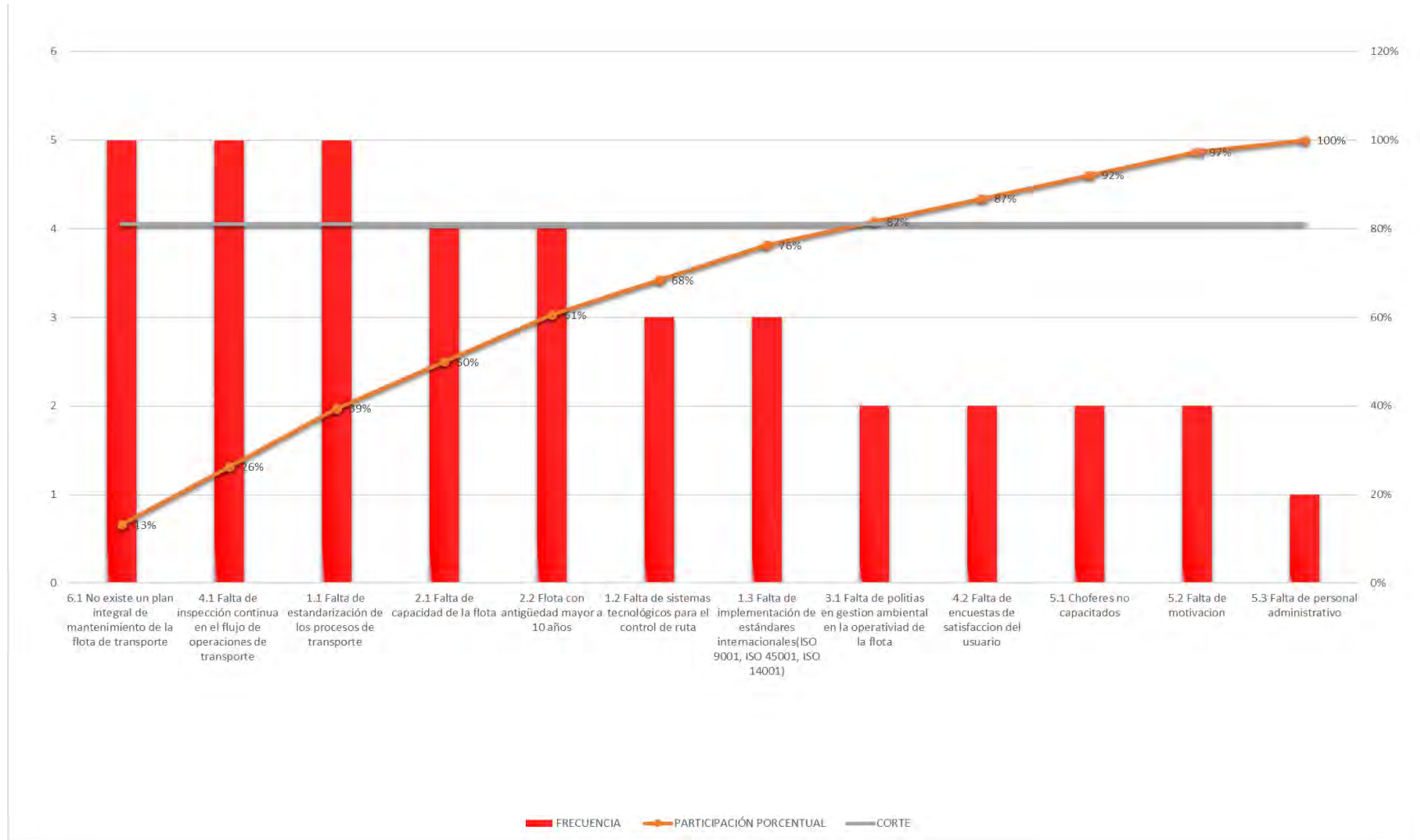
Matriz de Pareto

Causa principal	Frecuencia	Impacto	Puntaje Fxi	Frecuencia Total	% acumulado
2.1 Capacidad insuficiente de la flota	Regular	Alto	4	5	11%
2.2 La flota tiene más de diez años.	siempre	Medio	4	10	21%
<b>6.1 La flota de vehículos no tiene un programa de mantenimiento detallado.</b>	<b>Siempre</b>	<b>Alto</b>	<b>5</b>	15	34%
<b>4.1 El flujo de las operaciones de transporte no incluye una inspección constante.</b>	<b>Siempre</b>	<b>Alto</b>	<b>5</b>	19	47%
<b>1.1 Los procedimientos de transporte no son uniformes(estandarización).</b>	<b>Siempre</b>	<b>Alto</b>	<b>5</b>	22	61%
1.2 La ausencia de mecanismos modernos de control de rutas.	Regular	Medio	3	25	68%
1.3 La falta de puesta en práctica de las normas internacionales (ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001).	Siempre	Bajo	3	28	76%
3.1 Falta de políticas en gestión medioambiental en la operatividad de la flota	Ocasional	Medio	2	30	81%
4.2 Falta de encuestas de satisfacción del usuario	Ocasional	Medio	2	32	86%
5.1 Choferes no capacitados	Ocasional	Medio	2	34	92%
5.2 Falta de motivación	Ocasional	Medio	2	36	97%
5.3 Falta de personal administrativo	Ocasional	Bajo	1	37	100%

Como se muestra en la Figura 24, el problema principal es originado por tres motivos importantes, que se encuentran con un puntaje de frecuencia de 5. Es por ello, que se hace un análisis de los “5 porque”, como se aprecia en la Tabla 18.

**Figura 24**

*Diagrama de Pareto del Problema Principal*



**Tabla 18***Análisis de los 5 Por qué*

N°	Causa	1. por qué	2. por qué	3. por qué	4. por qué	5. por qué
1.1	Falta de estandarización de los procesos de transporte	Porque no se cuenta con personal administrativo con funciones estandarizadas .	Porque los conductores no son capacitados.	Porque no se cuenta con todos los registros como tiempos por ruta.	Debido a la falta de interés por optimizar el proceso de transporte.	Principalmente porque a la dirección sólo le importan las estrategias "win-win".
4.1	Falta de inspección continua en el flujo de operaciones de transporte	Porque no existe una comunicación fluida entre el personal de ruta y la agencia.	Porque la gerencia no se informa de las malas prácticas en ruta.	Porque no se asigna un presupuesto la inspección.	Porque existe cierta desmotivación por parte del personal.	Porque están preocupados principalmente por los resultados de la demanda de los usuarios.
6.1	Falta de metodología y Plan integral de mantenimiento	Personal no cuenta con experiencia en el manejo de flota de transporte, así como carece de certificaciones técnicas en mantenimiento .	Porque no han recibido formación o inducción en gestión del mantenimiento.	Porque la gerencia no tiene interés.	Porque los manuales de operaciones de mantenimiento de la flota de son deficientes	Debido a la falta de procesos eficaces para la normalización de los procesos.

**3.3 Conclusiones**

En el capítulo III se determinó que una de las principales causas del problema principal es la normalización eficiente del sistema de transporte, es decir que aún no se cuenta con la estandarización de los procesos, que comienza con una descripción gráfica de las operaciones y su correspondiente valoración, erradicando así los sobrecostos operativos. Se descubre que la empresa no dispone de un sistema de control de rutas ni de un copiloto que vigile la velocidad, el estado y la posición del vehículo para garantizar la seguridad de los pasajeros, así como controlar el tiempo de las paradas ya establecidas.

Otro problema es el reducido número de autobuses de más de diez años, que

impide a la empresa añadir nuevas rutas y en el que la corporación no ha puesto suficiente énfasis en medir la satisfacción del cliente a través de su perspectiva, además, se aconseja no utilizar conductores que carezcan de formación y orientación al servicio de los clientes. La ausencia de inspección continua en el flujo de operaciones de transporte, seguida de la falta de un plan de mantenimiento integral de la flota de transporte, y la falta de estandarización de los procesos de transporte aparecen como las principales causas, en ese orden de importancia y jerarquía.



## **Capítulo IV: Alternativas de Solución**

El capítulo presenta las posibles alternativas de solución ante los problemas identificados, dentro de ello se tiene tres principales causas (3), en el marco del análisis del capítulo anterior. Algunos de ellos han sido desarrollados en consulta y están sujetos a la aprobación del directorio que encabeza Transzela S.R.L.T.D.A., por lo tanto, los informes alcanzados deben ser analizados minuciosamente por el personal capacitado en la empresa y aprobado por la gerencia.

### **4.1. Alternativas de Solución Identificadas.**

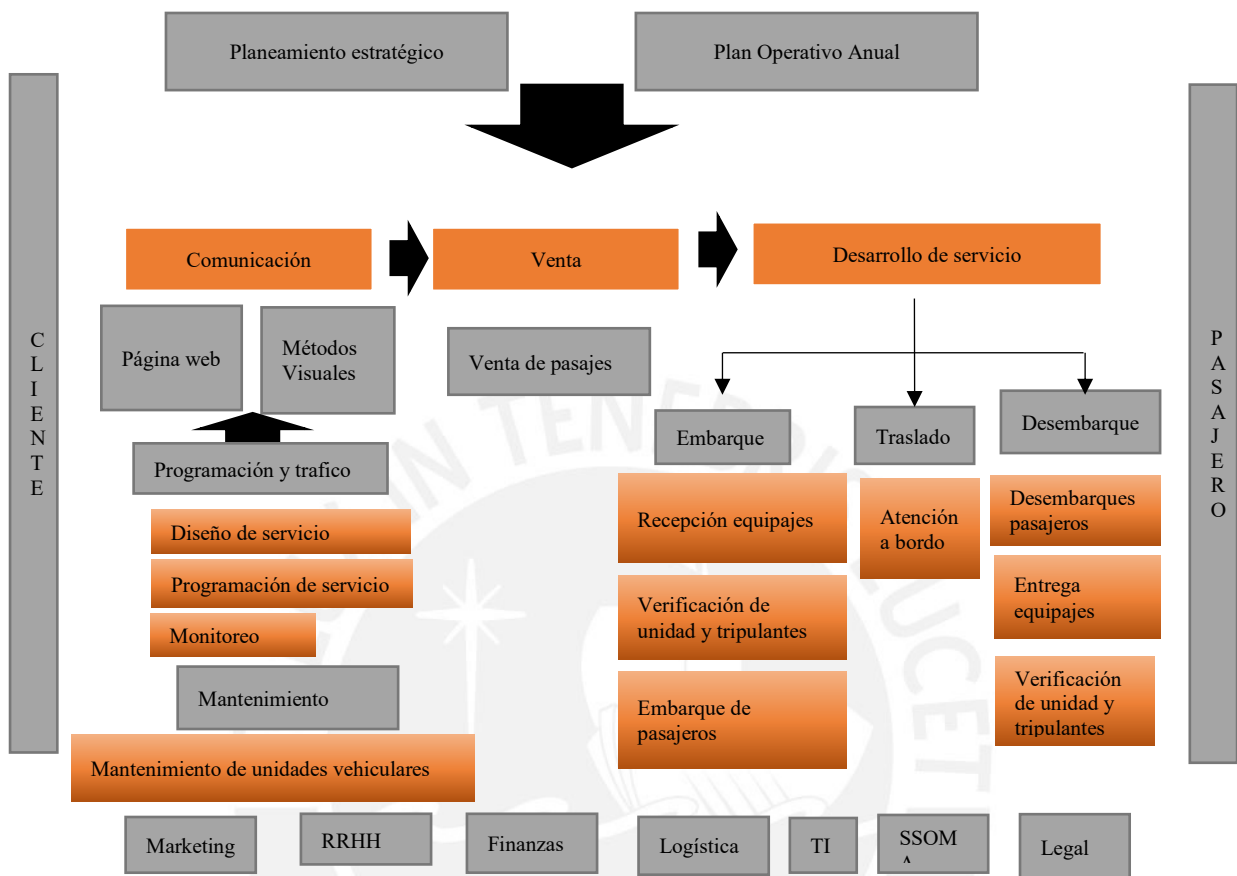
#### **Diseño y Estandarización de Procesos**

El mapeo de procesos es una representación gráfica importante que ayuda a identificar actividades importantes o sin valor agregado, actividades dependientes y actividades no consideradas. En este sentido, se ha propuesto un mapa de procesos y actividades (ver Figura 25). Cabe señalar que la planificación de operaciones tiene una importancia estratégica, pero para poder planificar la ejecución de cada proceso, es necesario trasladarlo al área de trabajo.



Figura 25

Propuesta de Mapa de Procesos para Transzela S.R.L.



**Programación y Tráfico.** Este es el proceso en el que se analiza la información sobre las necesidades y mediante la identificación de los recursos disponibles, se diseñará el servicio a prestar al cliente. Los procedimientos para este proceso son:

- Análisis de requerimientos
- Diseño del servicio
- Programación del servicio
- Control pre y post embarque
- Supervisión del servicio de línea Este es el proceso mediante el cual se desarrollarán los procedimientos clave para promover los servicios prestados al cliente.
- Diseño de prototipos de medios (arte)

- Campañas de medios en todas las oficinas
- Campañas de medios visuales y web

***Venta de pasajes.*** Es un proceso a través del cual se desarrollarán procedimientos que implican la atención directa de los pasajeros en la gestión de su reserva.

- Ticketing
- Servicio postventa

***Desarrollo de servicios.*** Este es un proceso mediante el cual se desarrollarán los procedimientos operativos pertinentes desde el inicio de la entrega hasta el término del servicio.

- Introducción
- Desarrollo del servicio
- Después de la entrega
- Descarga

***Mantenimiento.*** Es el proceso mediante el cual las unidades vehiculares utilizadas para el mantenimiento son inspeccionadas y otorgadas todas las garantías necesarias para que se ajusten a las especificaciones entregadas al cliente. Los procedimientos recomendados para este proceso son:

- Mantenimiento correctivo
- Mantenimiento preventivo
- Gestión de la cadena de suministro de equipos y repuestos

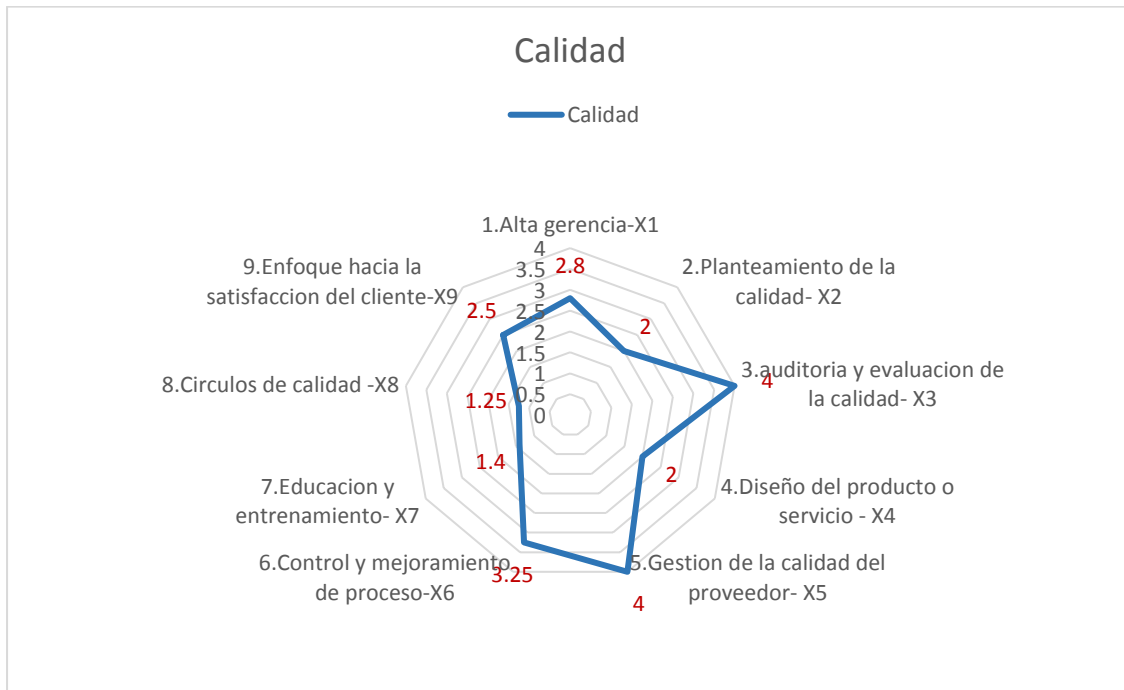
### **Implementación del sistema de Gestión de Calidad**

Transzela S.R.L.T.D.A. carece de la certificación ISO 9001:2015, debido a los problemas derivados de esta falta de gestión de sus operaciones, fue necesario implantar Total Quality Management (TQM) en la empresa. En ese sentido, la dirección utilizó la Encuesta de Gestión de Calidad Total - Elementos de Calidad para determinar la aplicación y calificación de 9 elementos. La Figura 26 y la Tabla 19 -el diagrama de radar de

seguimiento de los factores de TQM- muestran los resultados.

**Figura 26**

*Resultados de la Encuesta TQM, 2019*



**Tabla 19**

*Factores TQM*

Factores	Calidad
1. Alta gerencia-X1	2.8
2. Planteamiento de la calidad- X2	2
3. auditoria y evaluación de la calidad- X3	4
4. Diseño del producto o servicio - X4	2
5. Gestion de la calidad del proveedor- X5	4
6. Control y mejoramiento de proceso-X6	3.25
7. Educacion y entrenamiento- X7	1.4
8. Circulos de calidad -X8	1.25
9. Enfoque hacia la satisfacción del cliente-X9	2.5

En el marco de los resultados obtenidos, se han propuesto las siguientes acciones:

**Alta Gerencia (XI).** Como parte de su liderazgo gerencial, la alta dirección debe establecer objetivos y estrategias a largo y corto plazo. Es fundamental que se comprometa con la implementación del sistema de gestión de la calidad. A corto plazo, la empresa debe

obtener la certificación ISO 39001: sistema de seguridad vial para algunos de sus servicios de transporte interurbano para mantener su competitividad en un mercado cada vez más saturado. La dirección debe enfocarse en mejorar constantemente su desempeño para asegurar la calidad de sus servicios, lo que a su vez pueda aumentar las ventas y mejorar la eficiencia operativa.

***Planeamiento de la calidad (X2) / Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3).*** La Gestión de Calidad Total (TQM) tiene el objetivo de brindar y dar garantías de la eficiencia en cuanto a los procesos de ventas, comercialización endógena y externa, donde incidirá más que todo en la satisfacción del usuario. También es sumamente importante recalcar que no es una actividad sino una filosofía, y es importante la participación de muchos profesionales.

Se sugiere la implementación de un sistema de gestión de calidad, que cumpla con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, y requiere la cooperación de todos los empleados. Para ello, se presenta a continuación cada fase del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad.

**Planificación.** Para la fase de planificación, se deberán considerar los recursos necesarios (humanos, financieros y tecnológicos) que se utilizarán en el proyecto en el corto y mediano plazo. Además, se establecerán las actividades, objetivos, responsabilidades y plazos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Se designará un gerente de control de calidad, quien colaborará con el gerente de proyectos y el gerente de operaciones para llevar a cabo las actividades de la empresa. También se contará con la supervisión estratégica del gerente general en la implementación de herramientas y técnicas.

El Gerente general y el responsable de seguridad de calidad tendrán la tarea de seleccionar al equipo de trabajo que será responsable de implementar y mantener la norma ISO 9001:2015, así como de identificar a los colaboradores que formarán parte del equipo de auditoría interna. Luego, se asignarán las funciones correspondientes a cada equipo de

calidad para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Los auditores internos designados en la empresa serán responsables de implementar, supervisar y controlar todo el SGC, así como de garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios.

**Sensibilización y Capacitación.** Se orientará a realizar la concientización del personal de la empresa, sobre la necesidad de implementar el SGC de acuerdo a normas ISO 9001:2015. Los responsables de los altos cargos se apoyarán con el área de Recursos Humanos, en cuanto a la difusión del sistema. Además, se capacitará a los miembros del equipo de auditoría interna de la organización en conceptos de administración de proceso y estructuración de calidad, desarrollo de competitividad y el Sistema de Gestión de la Calidad.

**Implementación.** Durante esta etapa, se dará inicio a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en una reunión convocada por la Dirección de Calidad en representación de los altos directivos, donde se evaluará la importancia, alcance y metodología del Sistema de Gestión. La responsabilidad de comunicar el progreso del proyecto a toda la organización y cómo se llevarán a cabo las tareas planificadas recaerá en el Gerente de RH. Esta comunicación se realizará por medio de diversos canales, tanto escritos como virtuales, y se publicará mediante sistemas de difusión.

**Documentación.** Cada oficina asumirá la responsabilidad de establecer un adecuado control del Sistema de Gestión de Calidad, y su cumplimiento será verificado técnicamente por el equipo de Aseguramiento de la Calidad. Respecto a la documentación administrativa, esta deberá ser comprensible para todo el personal de la organización, y deberá incluir fichas de estructuración, procesos, cuadros, indicadores, organigramas de funciones y control de calidad.

**Seguimiento y control.** En esta fase, es fundamental implementar sistemas de monitoreo y medición para garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad, así

como analizar y evaluar el progreso alcanzado en comparación con lo esperado. Será responsabilidad del departamento de Operaciones realizar el seguimiento y control del avance de las actividades planificadas.

**Auditoría Interna.** El área de auditoría será responsable de desarrollar e implementar el plan de auditoría interna, para que la auditoría se realice sobre los requisitos a respetar y en caso de incumplimiento 0, cumplimiento parcial, se deben tomar medidas de corrección, el plan será corroborado con la junta Directiva e informado a los empleados de Transzela S.R.L.T.D.A.

**Revisión por la Dirección.** El Gerente de seguridad será el responsable del desarrollo e implementación del plan de auditoría interna, para que la auditoría se realice sobre los requisitos a respetar y en caso de cumplimiento parcial, se deben tomar acciones de corrección. En cuanto a los planes serán aprobados por la Junta Directiva e informado a todos los empleados de Transzela S.R.L.T.D.A.

**Certificación.** Para acceder a la certificación, Transzela S.R.L.T.D.A. debe contar con documentación estandarizada que ha sido implementada en diferentes áreas de la empresa y auditada internamente para verificar un alto nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO. 9001: 2015. Una vez cumplidos estos puntos, se realizará una auditoría de precalificación del sistema de gestión de calidad y finalmente una auditoría de certificación, en la que se seleccionará una entidad reconocida con garantía internacional.

**Diseño del Producto o Servicio (X4).** Se proporcionan planes de gestión para incluir los requisitos del cliente en el diseño del servicio, así como asignar los recursos necesarios. Actualmente, Transzela S.R.L.T.D.A toma decisiones basándose únicamente en la experiencia y criterio de los gerentes de las unidades de negocio, independientemente de la voz de sus

clientes. En este sentido, se han definido requisitos internos dentro de la empresa para el diseño del servicio (ver Tabla 20).

**Tabla 20**

*Requerimientos de los Clientes por Nivel de Jerarquía*

Jerarquía	Descripción
Servicio	Atención cordial
	Tiempo de respuesta oportuna.
	Calificación del personal.
	Control del servicio.
Seguridad	Evitar pérdidas.
	Gestión de situaciones de emergencia.
	Equipos adecuados
Profesionalismo	Infraestructura adecuada.
	Programación del servicio
Tiempo	Duración del viaje

**Gestión de la Calidad del Proveedor (X5).** Inicia con la implementación de (2) perspectivas: (a) como una actividad continúa destinada a desarrollar proveedores y construir relaciones a largo plazo, incluida la evaluación continua, (b) como una actividad dedicada a discutir los términos y condiciones del contrato a través del desarrollo de un contrato más amplio a través de un plan de contrato anual y su herramienta de revisión periódica planificada. Estos dos puntos de vista son correctos y no contradictorios, y es recomendable proceder simultáneamente. Es necesario desarrollar la estructura de calificación de proveedores y elaborar un sistema de proveedores nacionales e internacionales que suministran artículos que no se encuentran en el país. Se debe ampliar la lista de proveedores existentes en el país, y evaluar su idoneidad al otorgar la calificación correspondiente (ver Tabla 21).

**Tabla 21***Matriz de Evaluación de Proveedores*

Criterios de evaluación	Calificación					Puntaje
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica	
Tiempo de entrega del producto o servicio	X					4
Conformidad del producto /servicio/Cumple con especificaciones		X				3
Comunicación con el proveedor		X				3
Capacidad del proveedor	X					4
Experiencia en el mercado/cartera de clientes/alianzas estratégicas			X			2
Garantía		X				3
Precio de productos y/o servicios	X					4
Soporte técnico		X				3
Facilidad de pago	X					4
					<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Control y Mejoramiento del Proceso (X6).** El enfoque basado en procesos es “el resultado deseado que se logra de manera más efectiva cuando las actividades y los recursos relevantes se gestionan como un proceso” (D'Alessio, 2015), que puede usarse como un sistema de referencia para guiar a la unidad a lograr un óptimo desempeño (ver Figura 27). La adopción de un enfoque basado en procesos, al crear un sistema de gestión de la calidad, permitirá a la empresa:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2015.
- La oportuna apertura del sistema en términos de valor agregado
- El trabajo adecuado que se debe implementar en la empresa
- La mejora de la estructura con base al análisis de las informaciones



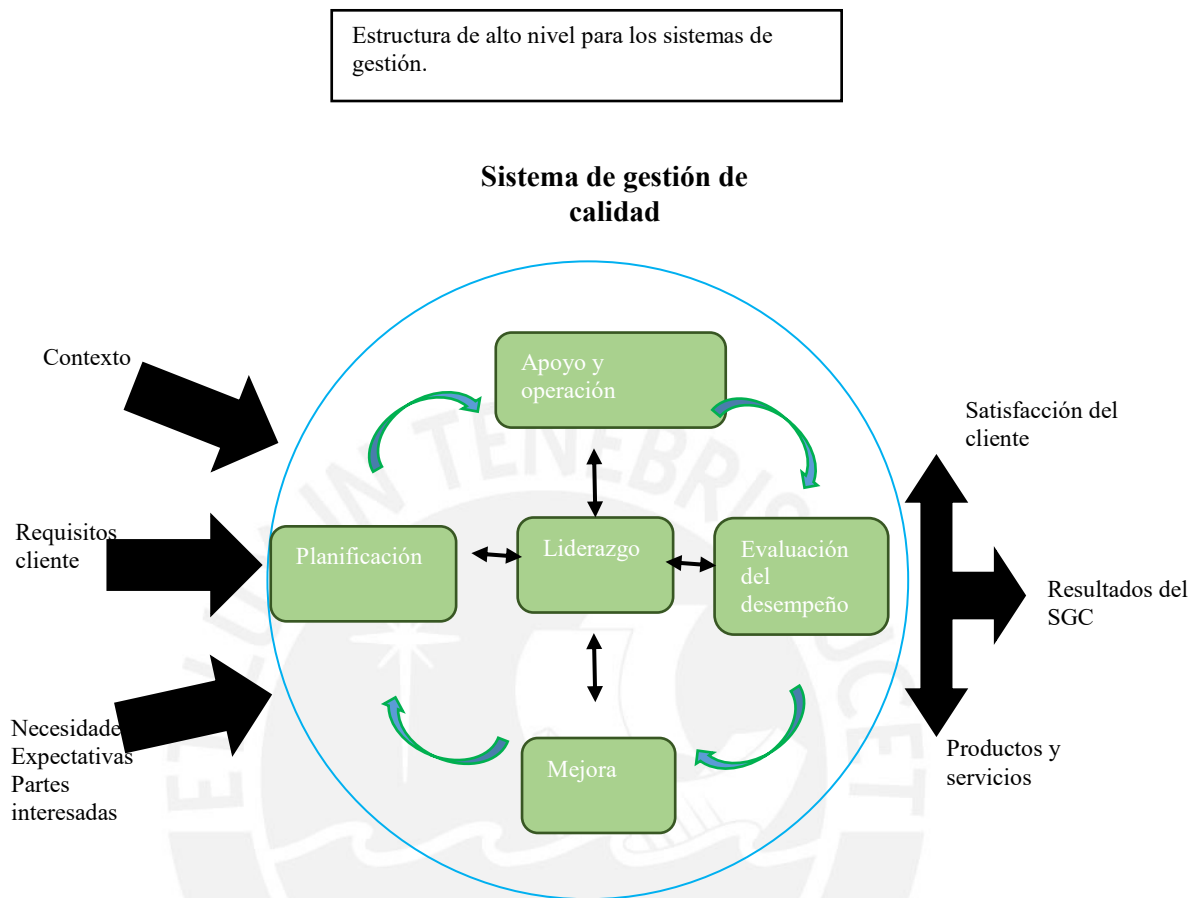
**Figura 27**

Adaptación. Norma ISO 9001-2015

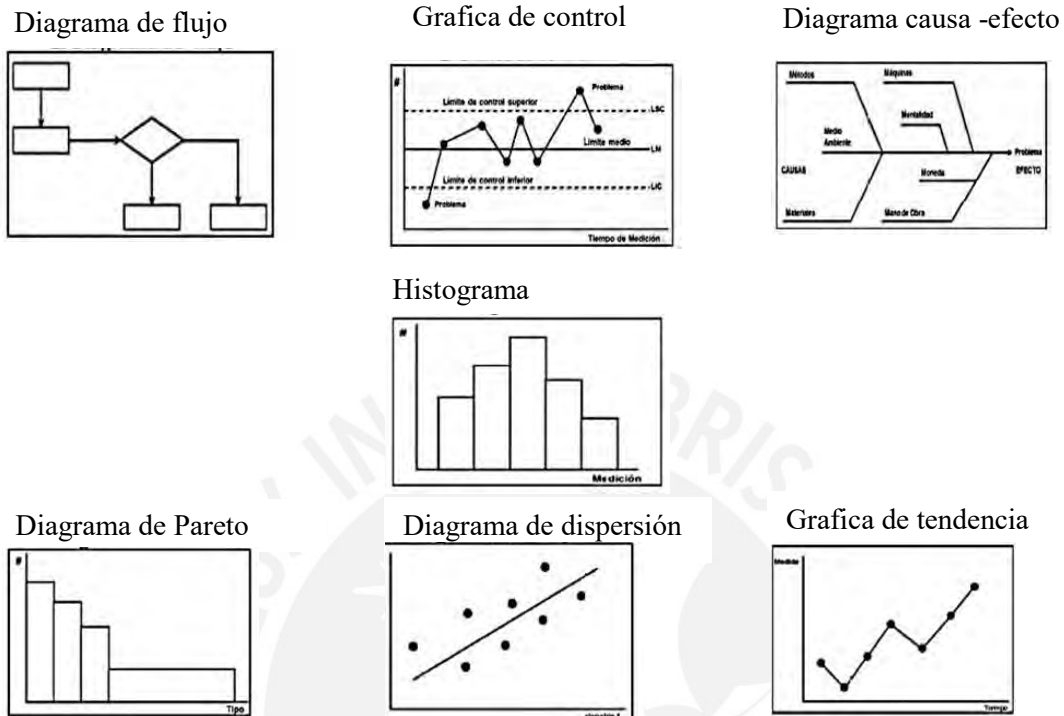


Nota. Adaptado de: Norma ISO 9001-2015:15-34.

En ese sentido, la empresa deberá aplicar un enfoque de mejora continua en todos sus procesos internos y externos, en el contexto del ciclo PHVA (ver Figura 28).

**Figura 28***Adaptación de Normas ISO 9001-2015*

- **Planificación.** Se establece las metas de la estructura de calidad y sus sistemas internos, también la previsión de los recursos adecuados para lograr los resultados planificados según las exigencias del usuario.
- **Hacer (Do):** La empresa deberá implementar proyectos de mejora, aplicando buenas prácticas de metodologías, como: Lean, Sigma, RCM, entre otros. Asimismo, deberá considerar para el análisis de sus procesos internos, herramientas de calidad (ver Figura 29).
- **Verificar (Check):** Se deberá realizar el seguimiento y evaluación de resultados de las acciones implementadas.
- **Actuar (Act):** Realizar medidas correctivas y preventivas en cuanto a mejoramiento del trabajo.

**Figura 29***Instrumentos de Verificación de Proceso*

*Nota.* Adaptado de “Administración de las operaciones productivas”, por F. A. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

**Educación y Entrenamiento.** Con base en el análisis de competencias de la Unidad de negocio de transporte interurbano, se realizará un programa anual de capacitación en diversos temas relacionados con el personal administrativo y operativo; tales como, liderazgo y comunicación efectiva, atención al cliente, prevención de accidentes de tránsito, gestión del mantenimiento de flotas, metodología de mejora continua, movilidad sostenible; Según el cronograma propuesto (ver Tabla 22).

**Tabla 22***Programa de Capacitación, 2023*

Temática	Mar 24-	May 24	Jul 24
	Ab 24	Jun 24	Ag 24
Liderazgo y Comunicación Eficaz			
Atención al cliente			
Prevención de accidentes de tránsito			
Gestión de Mantenimiento de flotas			
Metodologías de Mejora Continua			
Movilidad Sostenible			

**Círculos de Calidad (X8).** Como parte de la implementación de los puntos anteriores, se establecerá un equipo multidisciplinario de mejora continua de hasta seis (6) personas, el cual será responsable de gestionar, implementar y monitorear las actividades previstas para el establecimiento del Sistema de manejo de calidad. Es fundamental que este equipo esté formado por personas que desempeñan diversas funciones en la organización y que cuente con habilidades diferentes y que generen respuestas con acciones a implementar dentro de la empresa que permita realizar buenas prácticas en la gestión de las actividades.

***Responsabilidades:***

- Preparar las actividades de mejora
- Seguimiento de las actividades, asesorarlos y optimizar los resultados
- Realizar una tarea de integración multidisciplinaria

***Habilidades técnicas:***

- Recolección de datos
- Interpretación estadística

- Estudio de solución de problemas
- Trabajo consensuado

*Enfoque hacia la Satisfacción del cliente (X9).* Se adecuará enfoques de sistemas internos para garantizar que todos los niveles de empleados dentro de la empresa reciban quejas o solicitudes de información, para ello utilizaran flujos de comunicación pertinentes. Este proceso incluirá la implementación de actividades: contacto con el cliente (call center, sitio web, aplicación), encuesta de satisfacción del cliente, postventa, garantía del servicio. Implementación del tablero de mando integral.

La información generada por los sistemas y procesos de la función gestión, relacionados con las operaciones de la empresa, son herramientas que la dirección de Transzela S.R.L.T.D.A debe utilizar en el corto plazo para tomar mejores decisiones, con el fin de prevenir, reducir los riesgos, y superar sus efectos. Para desarrollar un sistema de control de gestión, la empresa debe considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos estratégicos
- Indicadores
- Metas de cumplimiento
- Responsable

**Tabla 23**  
*Tablero de Mando Integral para Transzela*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	UM	LINEA BASE PROMEDIO 2020-2022	META 2023-2025		ACCIÓN O INICIATIVA ESTRATÉGICA
						mínimo	máximo	
FINANCIERA	Incrementar el ROE (Return en Equity) (+ 20% anual)	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}) \times 100$	%	-	20	30	Verificar que se esté cumpliendo con el plan de ventas
	Aumentar la cuota de ventas (+15% anual)	Cuota de ventas	$(\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior}) / (\text{ventas periodo anterior}) \times 100$	%	-	15	30	Examinar el mercado mediante el proceso de benchmarking
	Incrementar el EBIT (+15% anual)	EBIT	$(\text{Ventas} - \text{Costes} - \text{Gastos de operación})$	S/.	-	500 miles	800 miles	Verificar que se esté cumpliendo con el plan de ventas
CLIENTE	Optimizar el tiempo de servicio de la ruta	Tiempo de servicio	$(\text{Número de horas programadas atendidas en la ruta del servicio} / \text{Total de horas programada para atender la ruta del servicio}) \times 100$	%	-	95	100	Detectar los puntos críticos en el flujo del proceso de servicio de ruta
	Mejorar el nivel de recomendación de nuestros clientes	NPS	Encuesta NPS. $\text{NPS} = (\% \text{Promotores} - \% \text{Detractores})$	Núm.	-	30	60	Identificar los puntos de dolor en el servicio y desarrollar los planes de acción que se requieran.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de negociación con proveedores	Ciclo de adquisición	Tiempo del ciclo de adquisición	Días	-	3	5	Promover la evaluación y homologación de proveedores
	Desarrollar o actualizar el sistema APP "Viajes Transzela"	Funcionalidad del APP	Número de actualizaciones del sistema APP "Viajes Transzela"	Núm.	-	3	10	Evaluar la continuidad de las actividades de ventas a través de aplicación móvil
	Asegurar la calidad del servicio abordo	Calidad de servicio	$(\text{Número de productos defectuosos entregados} / \text{Total de solicitudes de pedidos registrados}) \times 100$	%	-	1	3	Estimular el servicio de atención al cliente posterior a la venta

	Desarrollar permanentemente el marketing mix acorde a las nuevas necesidades del mercado	Oferta de productos	Número de ofertas o promociones de productos	Núm.	-	365	500	Examinar tanto la compra inicial como la repetición de compra del cliente con el fin de crear atractivas ofertas de paquetes de productos
	Desarrollar campañas de comunicación sobre los beneficios de viajar con Transzela	Campañas de comunicación	Cantidad de iniciativas de comunicación para sensibilización	Núm.	-	12	24	Promover las promociones para incentivar la compra de boleto del usuario de viajes inmediatos y planificados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el crecimiento de las habilidades del equipo de trabajo	Perfiles de puesto	Cantidad de perfiles puestos elaborados en fichas	Núm.	-	5	15	Registrar las habilidades del personal en fichas de perfiles de puestos
	Implementación de programas de formación en diferentes áreas temáticas	Capacitación	(Cantidad de sesiones realizadas / Cantidad de sesiones programadas) x 100	%	-	90	95	Brindar formación al personal en temas como liderazgo y comunicación efectiva, atención al cliente, prevención de accidentes de tránsito, gestión de mantenimiento de flotas, metodológicas de mejora continua y movilidad sostenible
	Coordinar acciones mediante incentivos y premios	Beneficios laborales	Cantidad de premios otorgados	Núm.	-	10	24	Estimular el rendimiento laboral a través de incentivos monetarios y tangibles
	Mejorar la comunicación interna dentro de la organización	Medios de comunicación interna	(Número de reuniones realizadas / Número de reuniones programadas) x 100	%	-	90	95	Estimular el uso de actas de reuniones que estandaricen los acuerdos entre diferentes áreas
	Estimular a los empleados en la implementación de buenas prácticas de mejora continua e innovación	Proyectos de mejora	Cantidad de proyectos de mejora evaluados	Núm.	-	1	5	Estimular al equipo de trabajo para que propongan nuevas ideas de mejora en los procesos internos.

## Implementación del sistema integral de gestión de costes

En la actualidad, Transzela S.R.L.T.D.A tiene en su lugar varias restricciones en la gestión de la estructura de costes, lo que no permite tomar decisiones importantes para corregir las variaciones y prevenir incrementos inapropiados en los costes. para abordar esta debilidad de manera integral, se propone establecer un sistema de control contable y presupuestario de gestión, que debe ser diseñado teniendo en cuenta cuatro (4) aspectos:

- **Desarrollo de sistemas de información.** Es importante destacar que cualquier actividad de control que tenga un impacto en los costes debe ser diseñada para satisfacer las necesidades de información de la gerencia para la planificación, ejecución y control. Es necesario tener en cuenta que la implementación del software puede ser costosa y requiere una inversión de tiempo y recursos financieros para su desarrollo.
- **Estimación de costes a detalle.** La contabilidad de gestión juega un papel fundamental en el análisis de precios y la desagregación de costes en diversos niveles. Asimismo, permite evaluar la rentabilidad de la empresa y los servicios ofrecidos, y establecer relaciones entre estas actividades. Esto es especialmente relevante en el contexto de la inversión en la cadena de valor de Transzela S.R.L.T.D.A. En este sentido, la empresa debe utilizar el método de cálculo ABC que más se aproxime a las condiciones reales del negocio según el tipo de negocio, nivel de coste e información, y calcular por orden, operación y absorción. Asequible y la mejor manera de personalizar los precios del servicio de envío.
- **Plan y presupuesto.** La estimación de costes se refiere al cálculo de los costes reales en los que la empresa incurre en la preparación de cada servicio o actividad principal. No obstante, estos costes pueden verse afectados por varios



factores externos u operativos, como aumentos inesperados en el coste del servicio, trabajo adicional, entre otros. Por lo tanto, es esencial elaborar un presupuesto operativo basado en el rendimiento esperado y separar los elementos inesperados, deseables o indeseables. Este plan establecerá la base para el siguiente paso de seguimiento del desempeño de la gestión.

- **Control de costes y medición del rendimiento.** Esto incluye la evaluación continua del cumplimiento de costes, el cumplimiento normativo y el cumplimiento del presupuesto. Aunque este es el último paso solo se puede realizar una vez completados los pasos anteriores, debemos tener muy claro que el objetivo real no es la medición, sino la capacidad de detectar problemas de forma temprana. Para evitar dilucidar el rendimiento de la empresa, se medirá como un retorno de la inversión.

### **Implementación de Gestión de Mantenimiento para la Flota de Unidades de Transporte**

Como parte de la implementación de mejoras en la gestión del mantenimiento de flotas, Transzela S.R.L.T.D.A. desarrollará un enfoque de mantenimiento basado en confiabilidad, para ello utilizaremos el Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad o Reliability Centered Maintenance (RCM) que permitirá mejorar las operaciones de mantenimiento de sus flotas, con acciones preventivas en lugar de correctivas.

En este sentido, en colaboración con el juicio profesional, existen expertos en la materia, con experiencia en la aplicación de buenas prácticas de gestión del mantenimiento (ver Tabla 24), que describen el método RCM, que adopta un enfoque sistemático para evaluar equipos, sistemas, funciones, patrones de fallas y sus consecuencias.

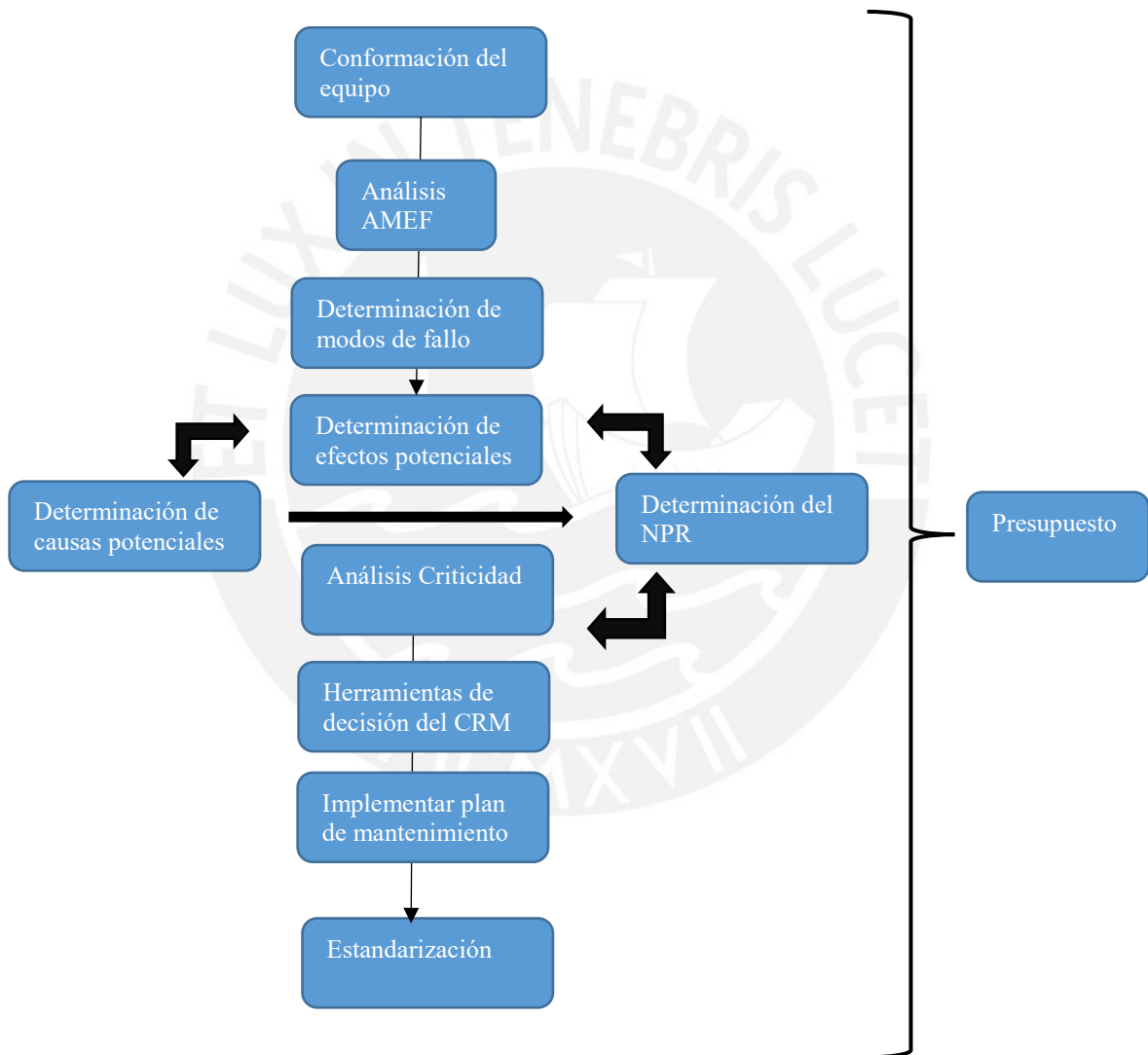
**Tabla 24***Características de la Metodología RCM*

Metodología	Descripción	Resultado
RCM	- Seleccionar tácticas de mantenimiento para minimizar las consecuencias de las fallas y aplicar las mismas como parte de la gestión de mantenimiento.	Recomendable 100%
	- Identificar minuciosamente todos los procedimientos de la operación de flota.	
	- Desarrollar planes de mantenimiento para cada componente y las múltiples formas en que pueden fallar las unidades de la flota de transporte.	
	- Se ha decidido eliminar ciertas tareas que se consideran innecesarias, ya que los fallos que se pretendían prevenir pueden ser manejados de manera más eficiente mediante su resolución en el momento en que se presenten, en lugar de realizar tareas específicas para evitarlos. Esta medida permitirá que el personal encargado del mantenimiento pueda concentrarse completamente en el cuidado de la maquinaria de la flota de unidades durante las inspecciones.	
	- Identificar fallas potenciales a través de reconocer sistemas y sub sistemas a fin de monitorear todo el funcionamiento del equipo mediante inspecciones periódicas.	
	- Garantizar que se realizará el mantenimiento preventivo necesario que requiere el equipo, además optimizar repuestos de baja y alta rotación.	
	- Formar un equipo multidisciplinario, capaz de recibir conocimiento de especialistas en la materia cuando sea requerido, que permita realizar un eficiente seguimiento a las operaciones diarias de mantenimiento de la flota de transporte.	

Para la puesta en marcha de la implementación de la metodología RCM, se conformará grupos multidisciplinarios, conformado por la Gerencia de Operaciones, supervisores, técnicos y operarios. En ese sentido, se proponen los siguientes pasos (ver Figura 30).

**Figura 30**

*Pasos de Implementación RCM para la Flota de Transporte de Transzela S.R.L.*



## 4.2. Evaluación de las Alternativas de solución

En cuanto a estos ítems, se realizó la matriz de diagnóstico de posibles soluciones, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

(a) importancia, se tomó en cuenta otorgarle un promedio porcentual en representación de diferentes alternativas, para resolución del problema y de esta forma distribuir un promedio porcentual en cuanto a la totalidad de soluciones.

(b) factibilidad, es referente en cuanto a la viabilidad y que soluciones posibles existen a todos los problemas principales, si tiene los recursos a disposición para la ejecución de las soluciones posibles, teniendo en cuenta el valor agregado y con esta consideración plantear alternativas de solución.

(c) valor aumentado, determinar la importancia del valor agregado que se implementa en cada alternativa que se presenta y con esta lograr tener resultados positivos en la solución de problemas.

(d) nivel de inversión, se diagnostica la cuantía de inversión que se realiza, el coste de una de las implementaciones, la cuantía de la inversión que realiza la empresa y cuanto recibirá por la inversión realizada.

(e) riesgo, se toman en cuenta los riesgos que enfrenta la organización por la implementación que se ejecutan. El riesgo también existe en la inversión económica que se realiza.

(f) sostenibilidad, se toma en referencia la conducta que tendrá la implementación de alternativas de solución en un mediano plazo o largo plazo, también analizar la reacción de la sociedad con respecto a los factores de sostenibilidad y metas planteadas en un inicio y cumplimiento de estos en el futuro. Con respecto a toda la escala, ésta se estructuró en base a algunas razones e instrumentos que tiene Transzela S.R.L.T.D.A, para poder sostener y ejecutar la empresa en un mediano y corto plazo (ver tabla 25)

**Tabla 25***Matriz de Análisis de las propuestas de soluciones*

Causa principal	Solución Propuesta	I	F	V	N	R	S	Total
1. Falta de estandarización de los procesos de transporte	Diseño y estandarización de procesos	0.5	3	3	3	3	3	7.5
	Implementación de (ISO 9001:2015)	0.3	3	3	2	1	3	3.6
3. Falta de metodología y Plan integral de mantenimiento	Implementación de tableo de mando integral	0.2	2	2	2	2	1	1.8
	Implementación de gestión de mantenimiento y costes.	0.3	2	2	2	3	2	3.3

*Nota.* Valor: 3= Alto, 2 = Medio, 1= Bajo

### 4.3. Solución Propuesta

Se seguirán los siguientes pasos basados en la matriz de evaluación alternativa de la solución de mejora y las decisiones de la gerencia de Transzela:

1. Se identificaron las tres (3) causas fundamentales que originaron el problema.
2. Se evaluaron y se creó una matriz de evaluación de soluciones alternativas para abordar las causas fundamentales.
3. Se tomaron decisiones de gestión y se seleccionaron las alternativas de solución adecuadas
4. Se llevará a cabo la incorporación de las alternativas de solución seleccionadas para resolver el problema.

Fase I: Diseño y estandarización de procesos.

Fase II: Implementación de la Gestión de Mantenimiento para la Flota de Unidades de Transporte.

Fase III: Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Fase IV: Implementar el tablero de Balanced Scorecard.

Fase V: Implementar un sistema global de gestión de costes.

#### **4.4 Conclusiones**

Respecto del capítulo IV, éste se enfoca en las posibles alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico empresarial de Transportes Transzela S.R.L.T.D.A., de lo cual se concluye que las tres principales causas de los problemas identificados en el Capítulo II, se encuentra en la falta de metodología y plan integral de mantenimiento, personal sin experiencia en la gestión de flota de transporte, falta de certificaciones técnicas en mantenimiento y falta de manuales de operaciones de mantenimiento de la flota de transporte y de buenas prácticas de estandarización de procesos, asimismo se concluye que dentro de las alternativas de solución para cada una de estas causas, se incluye la implementación de un plan integral de mantenimiento, la capacitación del personal en el manejo de flota de transporte y la obtención de certificaciones técnicas en mantenimiento, la creación de manuales de operaciones de mantenimiento de la flota de transporte y la implementación de buenas prácticas de estandarización de procesos. Finalmente se concluyó que la evaluación de cada alternativa es fundamental para seleccionar la más adecuada, asimismo se deben considerar como factores el coste, la viabilidad, la capacidad de la implementación de cada alternativa y el impacto potencial de cada alternativa antes de tomar una decisión.

## Capítulo V: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

El objetivo de este capítulo es ofrecer una visión general de los proyectos desarrollados en la sección IV, incluidos sus presupuestos y sus responsables. También aborda temas como los factores de éxito expresados en los KPI's.

### 5.1. Definiciones Claves

Para crear este proyecto de mejora para Transzela S.R.L.T.D.A, el equipo consultor tuvo que elegir una orientación que le permitiera considerar las cualidades distintivas de la empresa y comprender su entorno organizativo. A fin de demostrar las conclusiones de los análisis internos y externos para el período de 2022, se elaboró un análisis interno y externo.

Un Equipo de mejora continua apoyará cada etapa de la implementación a medida que se pongan en práctica los cambios sugeridos.

- Gestión de mantenimiento para la flota de unidades vehiculares.
- Diseño y estandarización de procesos.
- Sistema de gestión de calidad.
- Tablero de mando integral.
- Gestión integral de costes.

### 5.2. Balanced Scorecard

Transzela S.R.L.T.D.A. como organización cuenta con la planificación y metodología para el logro de sus objetivos, para esto, es fundamental el uso de la herramienta Balance Scorecard, la cual se desarrolla de la siguiente manera:

#### 5.2.1 Perspectivas del Balance Scorecard

Conectamos la visión estratégica de la empresa con cuatro pilares clave en las representaciones del cuadro de mando integral (BSC) como son: los procesos, el cliente, las finanzas y aprendizaje o desarrollo.

**Cliente**, es el motivo o razón de ser de todos los procesos e implementaciones que la

empresa ha desarrollado; en consecuencia, factores medibles como el nivel de satisfacción el posicionamiento de marca y la participación de mercado, por mencionar algunos, serán conceptos susceptibles de convertirse en Indicadores Clave de Rendimiento o KPI's (Key Performance Indicator). Por este motivo, contamos con las encuestas de satisfacción realizadas de manera mensual, las cuales son de gran ayuda para poder brindarnos la información que requerimos para saber el nivel de aceptación frente a nuestros clientes y los motivos de sus posibles quejas o reclamos.

**Procesos**, en este punto revisamos la calidad de nuestro servicio, eficiencia de operaciones, acciones para reducir los servicios no conformes. Algunos de nuestros indicadores de medición son: cumplimiento del programa mensual de mantenimiento de vehículos, check list de revisión de limpieza de unidades, reducción de tiempo de espera en terminales y llegada a destino, etc.

**Financieras**, generar ahorro en costes, incremento de fuentes de ingreso, mejorar el Margen (Mg) de rentabilidad son algunos de los ejemplos que podemos mencionar en las perspectivas financieras. En Transzela S.R.L.T.D.A nos hemos propuesto mejorar el margen de rentabilidad.

**Aprendizaje Organizacional**, Plan de formación de los empleados en atención al cliente- counter, malla de capacitaciones para conductores y auxiliares, compra de software (Sisorg) para mejorar el control de las operaciones.



### 5.2.2 Etapas de implementación del BSC

Mapa estratégico

**Figura 31**

*Perspectivas del Balanced Scorecard*

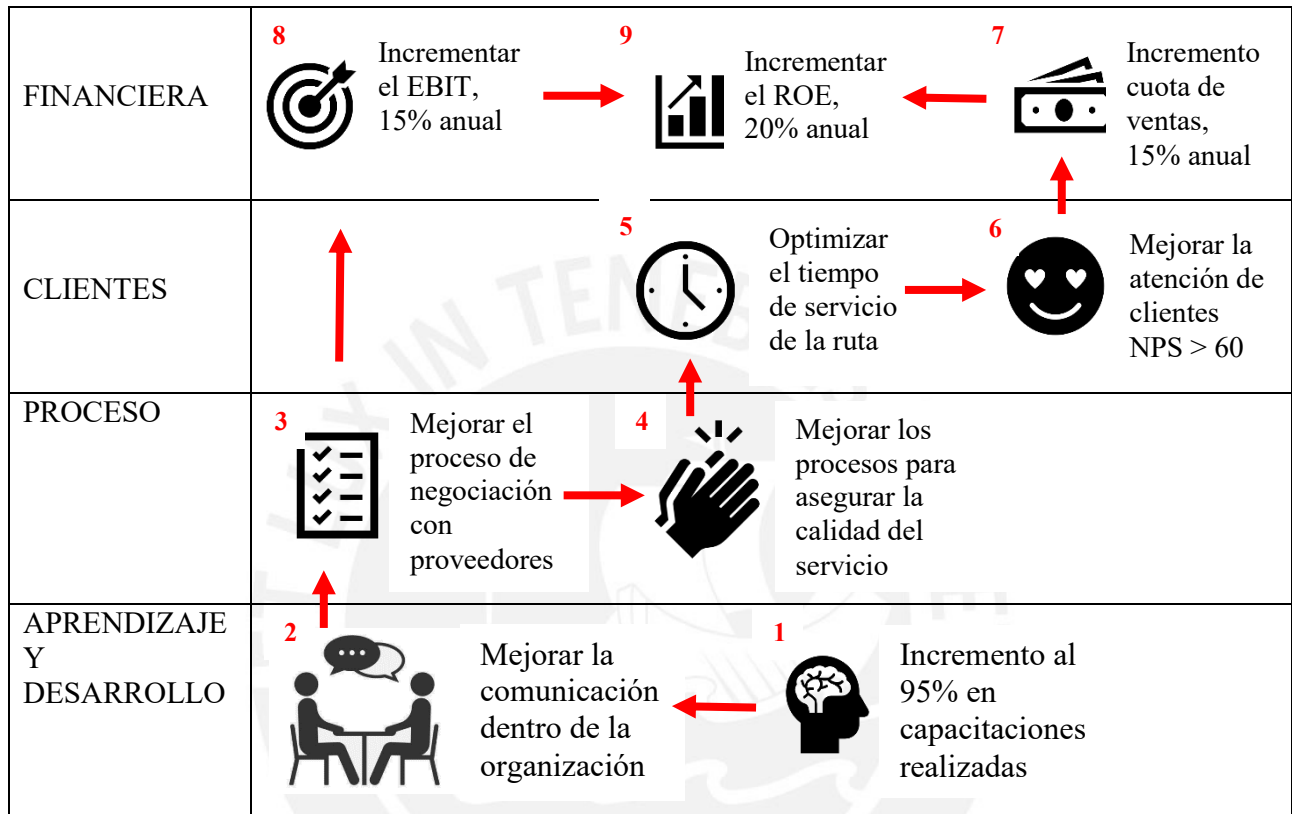


Tabla 26

Objetivos relevantes del Balanced Scorecard

OBJETIVOS E INDICADORES CLAVE				
Perspectiva	Nº	Objetivo	KPI's	Resultado actual
Financiera	9	Incrementar el ROE (Return en Equity) (+ 20% anual)	(Utilidad neta / Patrimonio total) *100	13%
Financiera	8	Incrementar el EBIT (+15% anual)	(Ventas – Costes – Gastos de operación)	12%
Financiera	7	Aumentar la cuota de ventas (+15% anual)	(Ventas periodo actual - ventas periodo anterior) / (ventas periodo anterior) *100	-62%
Cliente	6	Mejorar el nivel de recomendación de nuestros clientes	NPS = (%Promotores - %Detractores)	35%
Cliente	5	Optimizar el tiempo de servicio de la ruta	(Número de horas programadas atendidas en la ruta del servicio/Total de horas programada para atender la ruta del servicio) x 100	70%
Procesos	4	Asegurar la calidad del servicio abordo	(Número de productos defectuosos entregados/ Total de solicitudes de pedidos registrados) x 100	5
Procesos	3	Mejorar el proceso de negociación con proveedores	Tiempo del ciclo de adquisición	10 días
Aprendizaje	2	Mejorar la comunicación interna dentro de la organización	(Número de reuniones realizadas / Número de reuniones programadas) x 100	30%
Aprendizaje	1	Implementación de programas de formación en diferentes áreas temáticas	(Cantidad de sesiones realizadas / Cantidad sesiones programadas) * 100	40%

Tabla 27

Tablero de control de Transportes Transzela

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO ACTUAL	META	FRECUENCIA DE MEDICION	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESPONSABLE
FINANCIERA	9	Incrementar el ROE (Return en Equity) (+ 20% anual)	Porcentaje	13	20	Anual	> = 20%	> = 19%	< 19%	Gerente Financiero
	8	Incrementar el EBIT (+15% anual)	Porcentaje	12	15	Anual	> = 15%	> = 14%	< 14%	Gerente Financiero
	7	Aumentar la cuota de ventas (+15% anual)	Porcentaje	-62	15	Anual	> = 15%	> = 14%	< 14%	Gerente General
CLIENTE	6	Mejorar el nivel de recomendación de nuestros clientes	Porcentaje	35	60	Mensual	> = 60	> = 50	< 50	Gerente General
	5	Optimizar el tiempo de servicio de la ruta	Porcentaje	70	95	Mensual	95%	90%	< 90	Jefe de Calidad
PROCESOS INTERNOS	4	Asegurar la calidad del servicio abordo	Días	5	1	Mensual	1	3	> 3	Jefe de Calidad
	3	Mejorar el proceso de negociación con proveedores	Días	9	3	Mensual	3	5	> 5	Jefe de Calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2	Mejorar la comunicación interna dentro de la organización	Porcentaje	50	95	Anual	95%	90%	< 85%	Jefe de RRHH
	1	Implementación de programas de formación en diferentes áreas temáticas	Porcentaje	40	95	Anual	95%	90%	< 85%	Jefe de RRHH

## Net Promoter Score(NPS)

Para la medición del grado de recomendación de los clientes utilizamos el indicador NPS. En 2003, Reichheld escribió "The One Number You Need to Grow" para Harvard Business Review, que es donde apareció inicialmente; la base del Net Promoter Score es una consulta directa y flexible al cliente. Si bien es cierto, el concepto es sencillo, en realidad la prueba es bastante ácida debido a la escala que es del 0 al 10 y la clasificación de los segmentos de clientes; los cuales se dividen en 3 bloques: Promotores, Pasivos y Detractores; luego mediante una fórmula sencilla se obtiene el resultado NPS.

- Promotores: son personas que dan una puntuación de 9 o 10. Son fieles a la marca porque son clientes muy satisfechos. En consecuencia, están dispuestos a comprar más y a sugerirla.
- Pasivos: personas que dan una puntuación de 7 u 8. A pesar de ser clientes satisfechos, no son devotos, por lo que podrían irse a un rival.
- Oponentes: los que dan una puntuación de entre 0 y 6. Serían los clientes descontentos que podrían irse a la competencia. Son clientes descontentos que podrían difundir rumores desfavorables.

El cálculo del NPS se realiza del siguiente modo.

$$\text{NPS} = \text{Promotores (\%)} - \text{Detractores (\%)}$$

A continuación, se ofrecen ejemplos de resultados probables de NPS:

- Un NPS de 100 indica que todos los clientes son promotores.
- Una puntuación de -100 significa que todos son detractores.
- Un NPS de 50 indica un resultado satisfactorio.
- Un resultado de uno por encima de 0 es favorable.

## Figura 32

### *Net Promoter Score*



### 5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

#### Gantt de Actividad, Propuesto y Responsable

Hay actividades definidas, y personas responsables de lograr las metas establecidas; este esfuerzo está planificado por un Equipo de Mejora continua (CMC) que consta de: Encargado de Instalaciones, Encargado de Flota, Encargado de Ventas y TI, Encargado de Suministros, Encargado de Recursos Humanos en base a las cinco (5) fases definidas en el punto 4.3. Cabe señalar que la comprensión de cada participante en el EMC sobre el uso de herramientas y metodologías del proyecto de mejora continua es crucial a la hora de crear el plan de implementación; a partir de estos conocimientos, el diagrama de Gantt (véase Tabla 28) asigna un tiempo de implementación determinado a cada opción de mejora. Para determinar el presupuesto necesario, se calcularon los gastos físicos y no físicos necesarios para cada fase de desarrollo del método.

#### 5.4. Factores Clave para el éxito de la implementación

Los factores para el éxito son la comisión de mejora continua, que son responsables de la incorporación de alternativas de mejora en cada etapa de intervención.

Tabla 28

## Gantt para propuestas de Mejora

ETAPA	Actividad	Feb 24	Mar 24	Apr 24	May 24	Jun 24	Jul 24	Ag 24	Sep 24	Oct 24	Nov 24	Dec 24
<b>I</b>	<b>Implementación de gestión de mantenimiento para la flota de unidades</b>											
1	Reunión con Jefes y Gerentes	x										
2	Formación del Equipo encargado del mantenimiento de unidades	x										
3	Aprobar cronograma para mantenimiento de unidades	x										
4	Ejecución		x	x								
5	Auditorías internas				x							
<b>II</b>	<b>Diseño y estandarización de procesos</b>											
1	Definir los recursos necesarios para la implementación	x										
2	Formación del equipo para la mejora continua.	x										
3	Sensibilización y capacitación	x										
4	Estandarización de procesos(Manual, procedimientos, formatos, instructivos, etc.)			x	x	x						
5	Auditorías internas						x					
<b>III</b>	<b>Implementación del sistema de gestión de la calidad</b>											
1	Planificación para implementar sistema de gestión de calidad					x						
2	Formación del equipo para sistema de gestión de la calidad					x						
3	Sensibilización y capacitación					x						
4	Implementación y estandarización						x	x	x			
5	Auditorías internas								x			
<b>IV</b>	<b>Implementación del tablero de mando integral</b>											
1	Planificación						x					
2	Revisar y aprobar el Balance Scorecard						x					
3	Difusión e implementación							x	x			
<b>V</b>	<b>Implementación del sistema de gestión integral de gestión de costes</b>											
1	Planificación para implementar					x						
2	Implementación						x	x	x	x		
3	Cierre											x

- Desarrollar un plan de implementación, teniendo en cuenta las prioridades del negocio, estableciendo plazos y responsabilidades.
- Educación y concientización del personal.
- Aumentar la comunicación entre las partes interesadas de la empresa.
- Identificar y resolver los problemas del proyecto.
- Poner en práctica las métricas recomendadas por el Panel Global.
- Asignar fondos reales sin afectar al flujo de caja de la empresa.

### 5.4.1. Habilitadores

A fin de dar soporte al plan de implementación y llegar a los resultados propuestos, el equipo de consultoría ha determinado considerar tres factores: i) Compromiso de gerencia, ii) Comunicación constante y, iii) Resiliencia al cambio.

**Tabla 29**

*Factores Claves Habilitadores*

Factores	Acciones principales
1. Compromiso de gerencia.	El equipo de investigación ha colaborado estrechamente con el director de la empresa para garantizar que la Sra. Lídice Abigail Zela Huaquisto apoye esta propuesta en su aplicación y seguimiento, ya que el compromiso de la dirección es fundamental para el éxito de la aplicación de la propuesta.
2. Comunicación constante.	El trabajo de implementación involucra a las diferentes áreas de la empresa; subgerencia de administración, asesoría, contabilidad, finanzas y operaciones, con los cuales se ha tenido comunicación fluida permitiéndonos visitar las instalaciones, oficinas y tiempo para entrevistarnos con cada uno y consignar información de los principales actores del negocio. Se tiene el compromiso de todas las áreas para lograr el éxito en la implementación.
3. Resiliencia al cambio.	Consideramos este indicador de importancia, debido a que el negocio ha enfrentado situaciones adversas de la pandemia y situaciones políticas que afectaron la continuidad normal del negocio y que ha sabido superar, esto permite la adaptabilidad a los cambios propuestos y el compromiso en su implementación.

### 5.4.1. Riesgos

Se han diagnosticado los peligros del proyecto de implementación, los cuales deben tener estándares mínimos, para disminuir los riesgos. En este panorama, se implementa una matriz de probabilidad e impacto, efecto y determinación del problema,

clasificando de acuerdo al semáforo (ver Tabla 30). Con base a los resultados se sugirieron planes de acción y medidas de evaluación (Tabla 31).

**Tabla 30**

*Matriz de Riesgo*

		CONSECUENCIA				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
PROBABILIDAD	Frecuente	5				
	Probable	4				
	Ocasional	3		<b>3C</b>		
	Posible	2				
	Improbable	1				





Tabla 31

## Matriz de Riesgos del Proyecto

Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos	VALORACION DEL RIESGO						Respuesta al Riesgo		
				Probabilidad		Impacto		Nivel del riesgo		Respuesta	Actividades (Planes de acción)	Controles necesarios
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor			
1. El incremento del precio local o internacional de los equipos, insumos o materiales para mtto. de flota y los servicios de transporte	Riesgo financiero	Fluctuación del tipo de cambio que genera el incremento de costos operativos del servicio de transporte interprovincial	* Disminución de liquidez	Probable	3	Desastroso	3	Riesgo Inaceptable	9	Reducir	1. Revisión permanente de los precios de equipos, insumos o materiales 2. Programación de compras anticipadas en temporada de menor costo de adquisición	1. Reporte diario de los precios de equipos, insumos o materiales
2. La caída significativa del PBI de la economía por la emergencia sanitaria COVID-19	Riesgo estratégico	Menor inversión de los accionistas Menor capacidad adquisitiva para viajes interprovinciales Menor turismo en la región sur del país	* Reducción de personal * Disminución de las ventas * Menor disponibilidad financiera para invertir en activo fijo y propuestas de mejora	Posible	2	Desastroso	3	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Incrementar las promociones en las tiendas físicas y virtuales con precios más atractivos 2. Mejorar los canales virtuales de venta 3. Evaluar recursos de financiamiento con el programa REACTIVA PERU.	1. Reporte de ventas de tiendas físicas y virtuales 2. Revisión semanal del flujo de efectivo
3. Incurción de nuevos competidores de servicio de transporte interprovincial	Riesgo operativo	Oportunidad de negocio cada vez más atractivo para emprendedores de turismo	* Mayor competencia de servicio de transporte interprovincial * Tarifas más económicas	Probable	3	Moderado	2	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Desarrollar servicios de transporte interprovincial	1. Reporte de oferta de servicios y precios de la competencia
4. Demora en la cadena logística de compras locales	Riesgo operativo	* Bajo nivel de negociación con los proveedores locales * Falta de aplicación de buenas prácticas en evaluación y homologación de proveedores	* Demora en el flujo de operación para el servicio de transporte	Probable	3	Desastroso	3	Riesgo Inaceptable	9	Reducir	1. Evaluar proveedores que ofrezcan mejores condiciones de precios 2. Implementar la matriz de evaluación de proveedores	1. Base de datos de proveedores que cumplen estándares de precio, calidad y tiempo de entrega
5. Desmotivación o desconocimiento técnico de los colaboradores de la empresa sobre metodologías de mejora continua	Riesgo operativo	* Salarios poco atractivos que causa desmotivación * Deficiencia técnica en la implementación de metodologías o herramientas de mejora	* Reprocesos internos * Incumplimiento de la actividad de Gantt del proyecto de mejora	Posible	2	Leve	3	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Capacitar a los colaboradores y equipo de mejora continua	1. Reporte de indicadores de avance 2. Informe de auditorías internas mensual
6. Falta de uso técnico del Tablero de Control	Riesgo operativo	* Falta de seguimiento a las actividades del Gantt	* Retraso en la implementación de mejoras	Posible	2	Desastroso	3	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Brindar asistencia técnica en el uso de balance score card	1. Reporte de indicadores de avance 2. Informe de auditorías internas mensual

## 5.5 Conclusiones

El capítulo V llega a la conclusión de que la herramienta del cuadro de mando integral es importante para abordar las causas profundas de los problemas planteados, con una formación adecuada del personal, la asignación de recursos suficientes y la revisión continua de los progresos realizados como factores clave del éxito. El capítulo sugiere un cuadro de mando integral y describe cómo encaja cada uno de sus cuatro puntos de vista e instrumentos en el proceso de planificación estratégica.

Además, se decidió que cada opción de mejora debía ejecutarse gradualmente siguiendo el diagrama de Gantt de 2024-2025 y teniendo en cuenta el orden de prioridad de las opciones de mejora de mayor a menor.

Esta decisión se tomó tras una evaluación de cuatro opciones basada en seis criterios: calidad de gestión, viabilidad, valor añadido, grado de inversión, dificultad y sostenibilidad. Realizar diseño y estandarización de procesos recibió una puntuación de 7.50, seguida de implementar el sistema de gestión de la calidad, con una puntuación de 3.6; implementación de gestión de mantenimiento y de costes con 3.3; implementar el cuadro de mando integral, con una puntuación de 1.80.

## Capítulo VI: Resultados Esperados

Las recomendaciones formuladas en la sección V repercutirán positivamente en el crecimiento de las ventas y rentabilidad de los EE.FF. de Transzela, a partir de la adopción de métodos o herramientas innovadoras que maximicen, optimicen el uso de los recursos, monitoreen, controlen los procesos y operaciones internas del transporte interurbano.

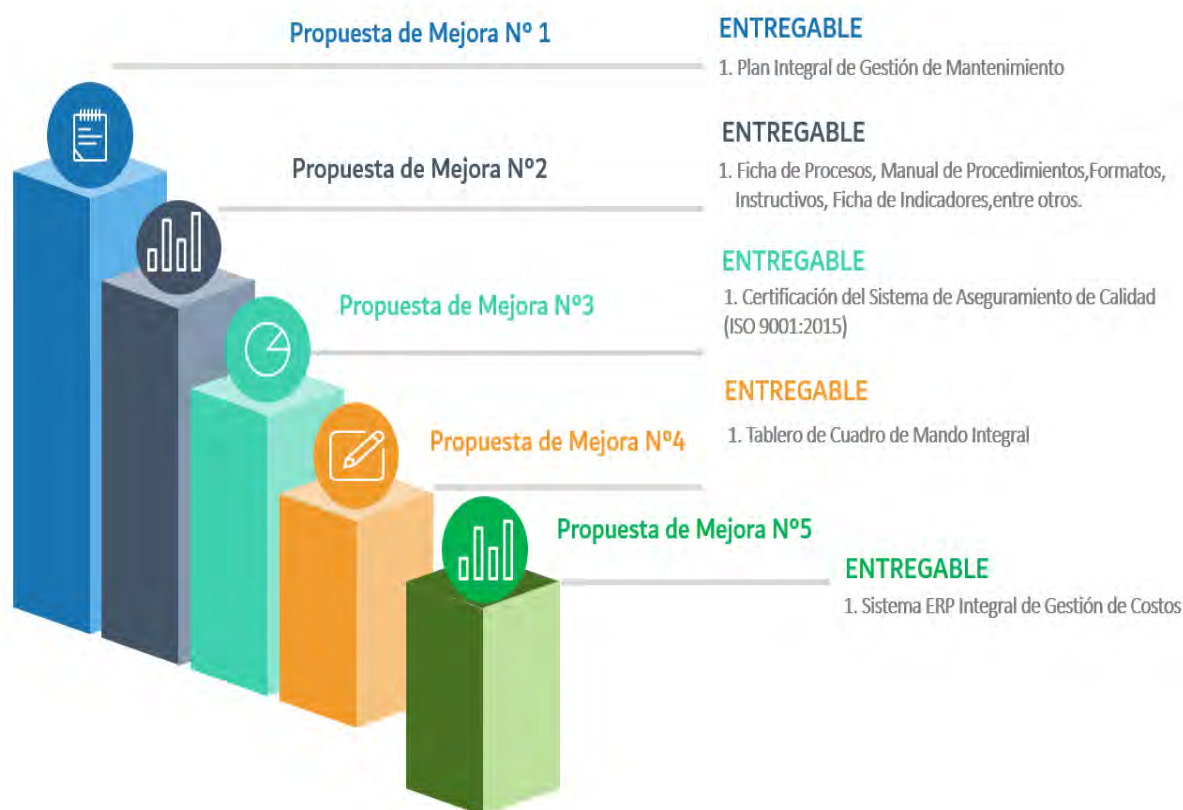
### 6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación

#### Resultados Cualitativos del Plan de Implementación

Las utilidades cualitativas(entregable), que se obtendrán de cada alternativa de mejora, que se consideran son cuatro (4) (ver Figura 33).

**Figura 33**

*Entregables por Alternativas de Mejora para Transzela S.R.L.*



## Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación

### Costes de implementación Tangibles

El coste tangible incurrido en la incorporación de alternativa de mejora asciende a **S/150,000.00** (ver Tabla 32).

**Tabla 32**

*Costes Tangibles para la Implementación*

Descripción	Cantidad	Coste total
Mural para informar a los miembros del equipo y mostrarles cómo avanza el proyecto.	5 und	S/ 1,500.00
Manuales de formación sobre la metodología de mejora.	60 und	S/ 2,500.00
<b>Entregable 1:</b> Plan integral de Gestión de mantenimiento	1und	S/ 6,000.00
<b>Entregable 2:</b> Ficha de procesos, procedimientos, instructivos de mantenimiento, entre otros(impresión).	1und	S/ 500.00
<b>Entregable 3:</b> Certificación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2015).	1und	S/ 44,000.00
<b>Entregable 4:</b> Tablero de cuadro de mando integral (manual de impresión).	7und	S/ 2,500.00
<b>Entregable 5:</b> Software ERP Integral de gestión de costes(Manual de impresión).	1und	S/ 90,000.00
Otros materiales indirectos.	10und	S/ 3,000.00
<b>Total, Costes Tangibles</b>		<b>S/ 150,000.00</b>

### Costes de implementación Intangibles

En cuanto al coste de intangibles, se asumió un coste por la implementación de las opciones de mejora que fue determinada por la comisión de mejora continua, para ello se incluyó el apoyo técnico de consultores externos. Se muestra el número total de horas trabajadas a lo largo de cada fase de mejora, el coste total tangibles suma a S/143,100.00 (ver Tabla 33).

**Tabla 33**  
*Costes Intangibles por la Implementación de Mejoras*

Puesto laboral	Sueldo mensual	Coste diario	Coste Hrs.	CAPACITACION	PLANIFICAR	EJECUTAR	VERIFICAR	ACTUAR	Horas Totales	Coste Total
Jefe de procesos	S/ 4,500.00	S/ 150.00	S/ 18.75	20	20	25	15	10	90	S/ 1,687.50
Gerente de operaciones de flota	S/ 6,000.00	S/ 200.00	S/ 25.00	20	20	25	15	10	90	S/ 2,250.00
Gerente de ventas y Marketing	S/ 6,000.00	S/ 200.00	S/ 25.00	20	20	25	15	10	90	S/ 2,250.00
Gerente de logística	S/ 5,000.00	S/ 167.00	S/ 20.83	20	20	25	15	10	90	S/ 1,875.00
Asistente de ventas de pasajes	S/ 1,800.00	S/ 60.00	S/ 7.50	20	20	25	15	10	90	S/ 675.00
Asistente de compras	S/ 2,500.00	S/ 83.00	S/ 10.42	20	20	25	15	10	90	S/ 937.50
Consultor externo	S/ 6,000.00	S/ 167.00	S/ 20.83	20	20	25	15	10	90	S/ 2,250.00
Total, Costes Intangibles(mensual)										S/ 11,925.00
Total, Costes Intangibles(12 meses)										S/ 143,100.00

## Indicadores Financieros

Según Sánchez, A., (2010), en cuanto a la toma de decisión sobre cómo se debe asignar un presupuesto por parte de la empresa y las entidades financieras, depende de los resultados e indicadores financieros que sean tan fiables en rentabilidad y riesgo de la entidad. Los resultados financieros elaborados por la parte administrativa de la empresa, constituye un informe importante; además, los mencionados documentos son una fuente clara de cómo marcha la empresa en su operatividad y aspecto financiero, y en un futuro los indicadores presentados servirán para la toma de decisiones en cuanto a sus finanzas. Para ello se presenta todos los aspectos financieros de cómo marcha la empresa.

Es importante destacar los criterios de análisis financiero y económico del proyecto a la hora de decidir qué pasos dar ante la propuesta de mejora. Los instrumentos que se analizan son (VAN), valor actual neto y TIR (tasa interna de rentabilidad).

- A) **Evaluación Económica.** Es el proceso de medición del valor, sin tomar en cuenta la obtención y pago de las sumas de financiamiento, obtenidas en calidad de empréstito.
- B) **Evaluación Financiera.** Es una técnica de medición de su valor interno y externo, tomando valor de cómo se financió los recursos, además cómo se obtuvo y cómo se pagará a las entidades bancarias que otorgaron en calidad de préstamo, así también la modalidad de distribución de las utilidades netas que se genere en horizonte de tiempo.
- C) **TIR.** Cuando se aplica a un flujo de beneficios netos, da como resultado un beneficio por año igual a cero porque es la tasa que indica el rendimiento medio de la inversión realizada, por lo que es igual a cero.

### ***Coste de Oportunidad del capital.***

Para calcular el coste de oportunidad del capital se utilizó el modelo de valoración activa del capital (INVESTING, 2020). Este modelo tiene en cuenta la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), la prima de mercado ( $R_m$ ), el riesgo del país, la beta de referencia del sector del proyecto y otros factores. El resultado fue que el coste de oportunidad era del 9,91% y el coste del capital promedio ponderado es de 12.03%. Además, se utilizó un análisis de sensibilidad que consideraba tanto el escenario optimista (escenario propuesto) y escenario pesimista. El escenario propuesto predice que en 2025 se tendrá un volumen de ventas de S/ 6,300,765.70, así también se predice que en el 2027 se tendrá un incremento en ventas por las mejoras implementadas de S/11,166,837.20. Con una tasa interna de retorno (TIR) de 58% y un valor presente neto (VPN) de S/ 581,978.93 (Ver tabla 34); el desempeño financiero del proyecto y el flujo de caja descontado demostraron que era viable aún con los cambios que se tendrían que realizar.

En el peor de los casos, se preveía que en 2025 el volumen medio de ventas alcanzaría los S/ 4,323,420.60. Sin embargo, la rentabilidad del proyecto quedó demostrada por los resultados financieros y el flujo de caja descontado, que obtuvieron un (TIR) del 15% y un (VAN) de S/35,323.40. El coste de oportunidad del capital se ha calculado utilizando el modelo de valoración de activos de capital (CAPM).

- $R_p$ , Riesgo País.
- $R_f$ , Tasa Libre de Riesgo.
- $R_m$ , Prima de Mercado.
- $B$ , Beta referencial para el sector del proyecto .

Donde:

$$COK = R_f + B (R_m - R_f) + R_p$$

Por lo tanto:

$$9.91 \% = 4.27 + 1.68 (6\%)+ 5.54$$

### Coste del capital promedio ponderado.

$$CCPP= D/((E+D) ) * Kd * (1-T) + E/((E+D) ) * Ke$$

- Ke: 9,92%; el coste o precio del capital de la empresa.
- Kd: El costo de pedir dinero prestado a otros (inversión), normalmente en forma de deuda, viene determinado por la estructura financiera y es igual al 11%.
- D: Denota el importe total de la deuda, teniendo en cuenta todas sus condiciones.  
4,375,256.
- E: 4.683.945 son los fondos propios de la empresa.
- T: Se representa el impuesto de sociedades o gravamen sobre el beneficio de la empresa, que es del 30%.

$$CCPP = 4,375,256/((4,683,945+4,375,256) ) * 11% * (1-30%) + 4,683,945/((4,683,945+4,375,256) ) * 9.92\%$$

$$CCPP=12.03\%$$

## 6.2. Recuperación de la Inversión



**Tabla 34***Escenario Propuesto: Flujo de Caja Económico, 2023-2027(en miles de soles)*

ESCENARIO PROPUESTO						
Descripción	Mes 0	2023	2024	2025	2026	2027
Incremento en ventas por mejoras implementadas		4,764,284.10	5,478,926.72	6,300,765.72	8,388,064.44	11,166,837.20
(-) Costes de ventas		4,128,241.49	4,657,087.71	5,355,650.86	7,129,854.77	9,491,811.62
(-) Costes intangibles		138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00
(=)Ebit		497,442.62	683,239.01	806,514.86	1,119,609.67	1,536,425.58
(-) Impuestos (30%)		149,232.78	204,971.70	241,954.46	335,882.90	460,927.67
Flujo de Caja Económico		348,209.83	478,267.31	564,560.40	783,726.77	1,075,497.91
Gastos netos de capital CAPEX		17,758.17	24,390.90	28,791.72	39,968.86	54,848.75
OPEX		233,495.20	268,519.49	308,797.41	411,094.88	547,281.16
Flujo de caja de libre disponibilidad	-293100	96,956.46	185,356.92	226,971.28	332,663.02	473,368.00
Flujo de caja descontado	-293100	86,544.93	147,685.73	161,423.03	211,185.44	268,239.80

CCPP	12.03%
TIR	58%
VAN	S/581,978.90

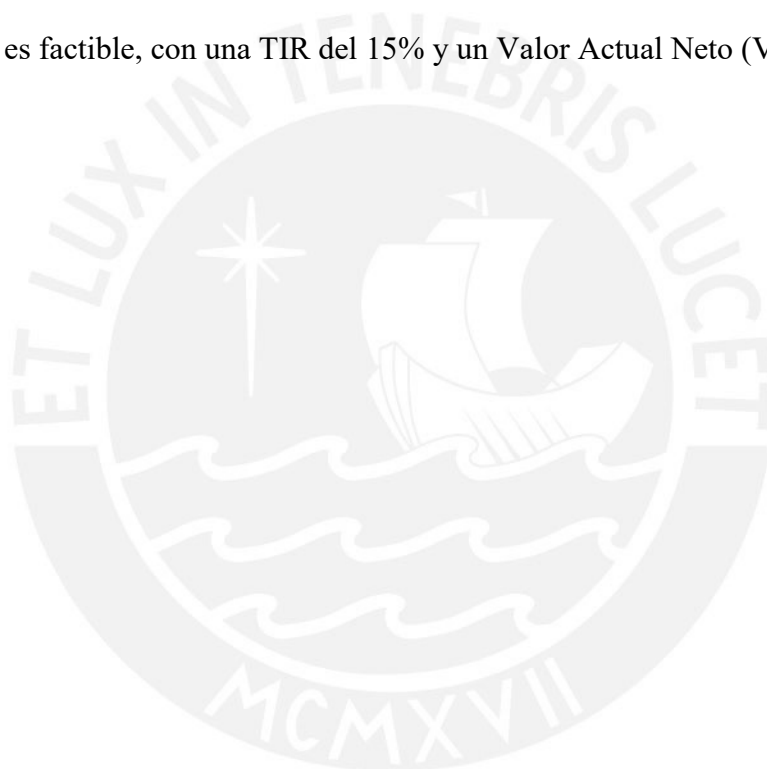
**Tabla 35***Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2023-2027(en miles de soles)*

ESCENARIO PESIMISTA						
Descripción	Mes 0	2023	2024	2025	2026	2027
Incremento en ventas por mejoras implementadas		3,741,196.80	4,021,786.56	4,323,420.55	5,039,545.43	5,874,288.16
(-) Costes de ventas		3,445,677.12	3,418,518.58	3,674,907.47	4,283,613.62	4,993,144.93
(-) Costes intangibles		138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00
(=)Ebit		156,919.68	464,667.98	509,913.08	617,331.81	742,543.22
(-) Impuestos (30%)		47,075.90	139,400.40	152,973.92	185,199.54	222,762.97
Flujo de Caja Económico		109,843.78	325,267.59	356,939.16	432,132.27	519,780.26
Gastos netos de capital CAPEX		5,601.86	16,588.15	18,203.35	22,038.08	26,508.00
OPEX		183,354.20	197,105.77	211,888.70	246,985.63	287,895.95
Flujo de caja de libre disponibilidad	-293100	-79,112.29	111,573.67	126,847.11	163,108.56	205,376.31
Flujo de caja descontado	-293100	-70,616.93	88,897.89	90,214.25	103,546.69	116,379.01

<b>CCPP</b>	12.03%
<b>TIR</b>	15%
<b>VAN</b>	S/ 35,323.40

## 6.1. Conclusión

En el capítulo 6, se determina que el coste de oportunidad para los inversores peruanos en el sector del transporte es del 9,92%, del que se deriva un coste ponderado del capital del 12,03%. El análisis económico-financiero también revela que el proyecto es viable en el mejor de los casos, muestra los siguientes resultados: un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 581,978.90 y una Tasa Interna De Rentabilidad (TIR) del 58% para el escenario sugerido con las mejoras implementadas. Los resultados del peor escenario implican igualmente que la implementación es factible, con una TIR del 15% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 35,323.40.



## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

El director general y Gerente General menciona que se diagnosticó tres (3) problemas: (a) Deficiente gestión del servicio de transporte de pasajeros; (b) Complicada estructura de financiación para la compra o renovación de unidades; (c) Falta de planeación estratégica. En este sentido, a través de la construcción de un análisis cualitativo, se ha valorado cada uno de estos temas, de acuerdo a la escala de su importancia y su impacto en costes, clientes y procesos internos del conjunto. Sin embargo, se ha detectado que el primordial problema es: La mala administración de las actividades durante el transporte, por lo tanto, no incrementa la demanda de los usuarios. Después de identificar el problema principal, se desarrollaron diagramas y herramientas, para diagnosticar los problemas primarios y secundarios. Luego, mediante Pareto, se concluye que las tres (3) principales causas del problema son: (a) falta de estandarización de los procesos de transporte, (b) Falta de inspección continua en el flujo de operaciones de transporte y (c) Falta de metodología y Plan integral de mantenimiento.

La presente consultoría enfocada a Transzela S.R.L.T.D.A., está visionada para mejorar y mitigar los problemas fundamentales, en ese entender, se estudiaron teorías con respecto a; planeación y diseño de labores, estudio de la industria del transporte, administración estratégica y, administración de procesos y mejora continua, instrumentos de calidad, administración de costes y administración de mantenimiento.

La consultoría utilizó una metodología que involucró trabajar en equipo y llevar a cabo entrevistas virtuales con el gerente, el encargado de gerencia y los trabajadores de varias áreas, como operaciones de flota, informática, ventas de boletos y abastecimiento. Se utilizó el enfoque de Design Thinking para recopilar información importante para el análisis, centrándose en objetivos a mediano y largo plazo. Además, se dieron prioridad a las dificultades y metas de Transzela para abordar el problema y expandirse en el mercado.

Luego de evaluar cuatro (4) alternativas en base a seis (6) criterios: calidad de gestión, viabilidad, valor añadido, nivel de inversión, dificultad y sostenibilidad, se ha concluido que cada opción de mejora debe ser implementada por fases, siguiendo el cronograma de Gantt establecido para el año 2024 y respetando el orden de prioridad de mayor a menor de las opciones de mejora. Estas son: (1) Realizar diseño y estandarización de procesos (con una puntuación de 7.50), (2) Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (con una puntuación de 3.60), (3) Implementar gestión de mantenimiento y costes (con una puntuación de 3.30), (4) Implementar el Tablero Completo (con una puntuación de 1.80).

De acuerdo a la actual crisis sanitaria del COVID 19, se han planteado dos (2) escenarios para la viabilidad del proyecto. En esta línea, Gantt sobre la implementación se presentó en detalle los recursos disponibles, en cuanto a: tiempo, presupuesto y responsabilidad del mismo; permite obtener entregables para cada opción de mejora. Por otro lado, se han identificado los riesgos asociados al proyecto de mejora, para lo cual se ha establecido una matriz de riesgos, con planes de acción y medidas de control.

En el mejor escenario posible, la evaluación económico-financiera muestra que el proyecto es viable, con los siguientes resultados: un valor actual neto (VAN) de S/ 581,978.90, una tasa interna de retorno (TIR) del 58%. En el peor escenario posible, los resultados también sugieren que la implementación es viable, con un valor actual neto (VAN) de S/ 35,323.40, una tasa de interés retorno (TIR) del 15%.

Al identificar, las causas primordiales que permiten diagnosticar el problema se concluye que existen una serie de factores tanto en el contexto interno de la empresa como también en el externo (exógeno), cada uno de los factores desarrollados en los acápites inciden en los ingresos de la empresa, entonces la empresa debe ser cautelosa en mejorar cada uno de los factores, para ello se debe aplicar una serie de instrumentos que permitan detectar en el menor tiempo posible, como por ejemplo la herramienta desarrollada por Pareto, es

necesario mencionar que la crisis que se enfrentó por la COVID-19, ocasionó una disminución en los ingresos de la empresa, influyendo en corto plazo en los estados financieros; frente a esto la empresa debe identificar alternativas de solución para enfrentar posibles cambios que pudieran suceder en el tiempo, esto le permitirá anticipar con efectividad las diversas situaciones y minimizar pérdidas.

## 7.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar las mejoras planteadas en la empresa Transzela S.R.L.T.D.A, todos ellos se encuentran sustentadas en el acápite IV y V (alternativas de solución y plan de implementación) de acuerdo a Gantt, el cual debe ser liderado por la gerencia conjunta y todos los directores, el cual permitirá a Transzela desarrollar e implementar metas y visión de corto y largo plazo, misión periódica, estrategia interna, para hacer frente a los problemas identificados.
- Se recomienda que la empresa realice un cronograma de publicidad, donde ejecute e intervenga su publicidad combinada (mix): valor del servicio, ofertas, instalaciones de las agencias, Transzela S.R.L.T.D.A. debe priorizar las estrategias de servicio, para competir satisfactoriamente en el mercado del transporte, incorporando metas, programas de competitividad.
- Se debe desarrollar un plan integral de gestión de mantenimiento para la gestión de flotas, ya que esto maximizará los recursos y calculará los costes de manera efectiva. Este plan prolongará la vida útil de los vehículos de la flota y evitará costosas reparaciones.
- Se recomienda la adquisición de un software de tratamiento de coste, permitirá agrupar todos los datos de cada una de las agencias y oficinas de administración, operación, el cual ayudará a asegurar cada uno de los sistemas internos, más que todo se obtendrá resultados confiables, para la toma de decisiones de la empresa.

- Se recomienda incorporar los índices de desarrollo en el tablero completo, para contrastar el cumplimiento de cada una de las acciones de mejora desarrollada en la empresa. Con el resultado de estas medidas se conocerá cuál de ellas se debe corregir.



## Referencias

- APEIM. (2020). “Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2017”. Recuperado de:  
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- APOYO Consultoría. (2018). “2019: Proyecciones de la Economía Peruana”. Recuperado de:  
[https://aap.org.pe/descarga/ea2018/Proyecciones%20Econom%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA%202019\\_Gianfranco%20Castagnola.pdf](https://aap.org.pe/descarga/ea2018/Proyecciones%20Econom%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA%202019_Gianfranco%20Castagnola.pdf)
- Asociación Peruana de las empresas de inteligencia de mercados. (2020). Niveles Socioeconomicos 2020. In APEIM. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arellano Marketing. (2015). “Comportamiento digital del consumidor peruano”. Recuperado de: [https://issuu.com/andaperu/docs/presentacion\\_\\_consumidor\\_digital\\_20](https://issuu.com/andaperu/docs/presentacion__consumidor_digital_20)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). “Series estadísticas del Banco Central del Perú, 2018”. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal>
- Benzaquen, J.(2014). El ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú.. GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Volumen: 8. (pp. 67 - 89). Recuperado de: <https://gcg.universia.net/article/viewFile/463/589>
- Belapatiño V. & Perea H. (2018) Peru: Innovación una agenda pendiente. BBVA Research [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Peru\\_Innovacion-AgendaPendiente.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Peru_Innovacion-AgendaPendiente.pdf)



- Beuren, I. M., Politelo, L., & Martins, J. A. S. (2016). Influence of family ownership on the companies performance. *International Journal of Managerial Finance*, 12(5), 1-36.
- Carro, R., & Gonzales, D. (2010). *Administración de las Operaciones: El Sistema de producción y Operaciones*. Mar del Plata., Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Chase, R. B., Jacobs, F., & Aquilano, N. J. (2009). *Administracion de Operaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Duron, L. (20 de Octubre de 2013). Documents.mx. Obtenido de Documents.mx: <https://documents.mx/download/link/dimensiones-competitivas-de-las-operaciones-asy-3>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw- Hill/ Interamericana Editores
- Contreras, A. (n.d.). MEF : Protestas generaron pérdidas de S / 1 , 000 millones y reducción de 1 % en el PBI de diciembre. 1–11. Recuperado de:
- D'Alessio, F. (2014). "Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados" (1ra ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia" (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D. S. No 017-2009-MTC. Aprueban Reglamento Nacional de Administración de Transporte. Diario Oficial El Peruano (2009). <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9895-017-2009-mtc>

Defensoria del Pueblo. (2023). Reporte Defensorial de accidentes de tránsito.

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/04/Reporte-Defensorial-de-accidentes-de-tránsito-N01-Abril-2023.pdf>

Díaz Garay, B. H., Jarufe Zedán, B., & Noriega Aranibar, M. T. (2014). Disposición de planta.

El transporte interprovincial. (2012, 07 de mayo). El Comercio – Día 1. p. 32.

ESAN (2004). “Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros”. Lima, Perú: Autor.

European Intelligent Transport System [ITS]. (2004). “Planificación de un sistema de transporte moderno. Guía para la arquitectura de un sistema inteligente de transporte”. Recuperado de: <http://www.frame-online.net/sites/default/files/firstview/further-reading/PLANIFICACI%C3%93N%20DEv4.pdf>

Financiamiento (2019). Estadísticas. Recuperado de: [www.salariominimo.com.mx](http://www.salariominimo.com.mx) finiquito

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education

Horngrén, C., Datar, S. & Rajan M. (2012). Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual (2013).

“Observatorio de Mercados Año 7, N° 15, diciembre 2013”. Recuperado de: [https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4550/496\\_GEE\\_O](https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4550/496_GEE_O)

bs-Mercados\_8-17-

abr2014\_transp\_interprov\_pasajeros.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008). “Perfil sociodemográfico del Perú”. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2011). “Producto bruto interno por departamentos 2001-2010”. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0995/Libro.pdf>

INEI. (2022). INEI Nota De Prensa 10 julio 2022.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-115-2022-inei.pdf>

Instituto Peruano de Economía. (2022). Evolución de la pobreza regional 2004-2022.

EVOLUCIÓN DE LA POBREZA REGIONAL 2004-2022.

<https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-2004-2021/>

IPSOS. (2022). Estadística Poblacional 2022. <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2022>

Ley No 27181. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Diario Oficial El Peruano (1999). <https://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Ley-N-27181-Ley-General-de-Transporte-y-Tr%C3%A1nsito-Terrestre.pdf>

Ley General de Sociedades. Ley N°26887, 05 de diciembre de 1997 (Perú)

López Fernández, R. (2014). Logística de aprovisionamiento. Ediciones Paraninfo, SA.

McKinsey Global Institute [MGI] (2011). “Construyendo ciudades competitivas: La clave para el crecimiento en América Latina”. Recuperado de [http://www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/tranporte\\_por\\_carretera/Documentos/Plata/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/tranporte_por_carretera/Documentos/Plata/)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Marco Macroeconómico Multianual(MMM).

Marco Macroeconómico Multianual (MMM), Presupuesto 2022 y Políticas Educativas Del Nuevo Gobierno, 216.

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100869&lang=es-ES&view=article&id=3731](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100869&lang=es-ES&view=article&id=3731)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Informe De Actualización De Proyecciones

Macroeconómicas 2022-2025. Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal, 1.

[https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7357&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7357&Itemid=101108&lang=es)

Martín Urbano, P., Sánchez Gutiérrez, J. I., & Herrera Ríos, A. Y. (2019). Modelos de transporte por carretera y emisiones de carbono aplicables en las ciudades y su entorno. Estudios Regionales En Economía, Población y Desarrollo, 54, 3–45.

Ministerio de trabajo y promoción de empleo. (2017). Resumen Del Informe Anual Del Empleo.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE\\_2020\\_propuesta\\_V4.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE_2020_propuesta_V4.pdf)

Ministerio de Transportes (2021). Guía para la implementación de gestión por procesos

Versión 2. Recuperado de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2160497/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Implementaci%C3%B3n%20por%20Procesos.pdf>

Ministerio de Transportes [MTC] (2004). “Plan Intermodal de Transportes del Perú 2004 – 2023”. Recuperado de:

[https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4548/494\\_GEE\\_Obs-Mercados\\_7-15-dic2013\\_transp\\_interprov\\_pasajeros.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4548/494_GEE_Obs-Mercados_7-15-dic2013_transp_interprov_pasajeros.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2011). “Red vial por sistema de carretera, según departamento: 2011”. Recuperado de:

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.htm>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2022). MTC fiscaliza el servicio de transporte ferroviario a nivel nacional. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/681623-mtc-fiscaliza-el-servicio-de-transporte-ferroviario-a-nivel-nacional>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2018). Informe de evaluación del Plan Operativo Institucional 2017 al II semestre”. Recuperado de:

[https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/eval\\_poi2017\\_2sem-20180604v-f.pdf](https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/eval_poi2017_2sem-20180604v-f.pdf)

Ministerio de Energía y Minas. (2014). Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético Sector transporte (Vol. 2, Issue 143).

[https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia\\_energetica/publicaciones/guias/8\\_guia\\_sector\\_transporte\\_DGEE-1.pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia_energetica/publicaciones/guias/8_guia_sector_transporte_DGEE-1.pdf)

Ministerio de Energía y Minas. (2022, 4 de octubre). MINEM y Gobierno Regional de Puno suscriben convenio para impulsar masificación de gas natural en región altiplánica. Recuperado el 20 de agosto de 2023 de <https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/657295-minem-y-gobierno-regional-de-puno-suscriben-convenio-para-impulsar-masificacion-de-gas-natural-en-region-altiplanica>

Mora, C. (2021). La fiscalización ambiental del sector transportes pasará del MTC al OEFA. Actualidad ambiental. <https://www.actualidadambiental.pe/analisis-la-fiscalizacion-ambiental-del-sector-transportes-pasara-del-mtc-al-oefa/>

Olmo, G. (2023, 10 de enero). Protestas en Perú: qué está pasando en el sur del país y por qué se convirtió en el epicentro de los violentos disturbios contra el nuevo gobierno. BBC News Mundo.

Paente-López, D., & Goñi-Zabala, J. J. (2009). Cómo impulsar la innovación a través de una mejor transferencia de conocimiento interno. El caso TRAINTIC. DYNA - Ingeniería e Industria, 84(6), 493–500.

Pérez, O. & Pinto, R. (2021). Satisfacción del servicio de transporte público en los estudiantes universitarios. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 12(23), e012. Epub 14 de febrero de 2022. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1004>

Porter, M. E. (2014). “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México D.F., México: CSSA.

Porter, M. E. (2015). "Ser competitivo". Barcelona, España: Deusto.

Pro inversión. (2012). "Por qué invertir en el Perú". Recuperado de:

[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION\\_PAIS/P PT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_Esp\\_08\\_11\\_2012.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/P PT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf)

Robbins S. & Coulter, M. (2014). Administración. Editorial Pearson

Sánchez, A., (2010). La gestión de los activos físicos en la función de mantenimiento.

Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59442010000200008&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59442010000200008&script=sci_arttext&tlng=en)

Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM), 2(2), 21-41.

Sector Transporte Interprovincial (2011). "Sector transporte interprovincial: estructura empresarial". Recuperado de

[http://www.proyectos.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=596&Itemid=27](http://www.proyectos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=596&Itemid=27)

Steinbeck, R. (2011). "El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia.

Comunicar", vol. XIX, núm. 37, pp. 27-35. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15820024004>

SUTRAN (2014). "Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito- Código de Tránsito". Recuperado de: [http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/D\\_-NRO\\_016-2009-MTC\\_AL\\_05.05.14.pdf](http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/D_-NRO_016-2009-MTC_AL_05.05.14.pdf)

Superintendencia Nacional de Registros Públicos, (2001). Reglamento del Registro de Sociedades, 01 de setiembre de 2001 (Perú)

Transzela (2023). Portal institucional de la Empresa de Transportes Zela S.R.L.Tda.  
Recuperado de: <http://www.transzela.com/>

Transzela (2023). Misión y visión de la Empresa de Transportes Zela S.R.L.Tda. Recuperado de: <https://www.transzela.com.pe/nosotros/mision-y-vision>

Transzela (2022). Estados financieros de la empresa.

Turkewitz J. (2023, 17 de enero). Protestas en Peru: 50 muertos y un desafío a la democracia. New York Times

Trigueros-Preciado, S., Pérez-González, D., & Solana-González, P. (2014). Tecnologías de la información y generación de valor en el negocio: Un análisis en pymes industriales. *Intangible Capital*, 10(3), 639–663. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3926/ic.522>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Editorial Deusto

Sanchez, A., (2010). La gestión de los activos físicos en la función de mantenimiento.  
Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59442010000200008&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59442010000200008&script=sci_arttext&tlng=en)

Velarde, J. (2023) Perú, perspectivas económicas / Entrevistado por Omar Mariluz .  
Convención InPerú



**Apéndice A: Entrevistas****Gerente General: ZELA HUAQUISTO LIDICE ABIGAIL****Gerente de Operaciones: ANDRES BARRANTES****Fecha: 15 de noviembre del 2021****Para evaluar la VISIÓN**

1.- ¿Tiene conocimiento en cuanto a objetivos (que se pretende tener en un largo plazo) del sector de transporte interprovincial del país?

Considero que, para poder colocarse metas, la primera tarea es conocer el país, como está estructurado el sector de transporte interprovincial, entre la frecuencia de pasajeros que requieren el servicio, sumado al estudio del cómo está siendo abastecido. Sumado a ello las estadísticas históricas y quien las hace. Con todo ello se plantea un plan estratégico que se presenta al Directorio para su aprobación el cual debería ser a lo menos para un período de 5 años. De lo anterior se desprende que las metas deben ser conocidas ya que una vez aprobado el plan hay que gestionarlo y gestión es hacer el seguimiento diario del avance del plan.

**Para evaluar la MISIÓN**

2. ¿Conoce las actividades que debe realizar en sus tareas relacionadas con el sector de transporte interprovincial?

Anteriormente se señaló que lo primero a tener en cuenta es el conocimiento del país y para ello se estudian sus estadísticas y así se determina el ¡Qué hacer!, por lo tanto, lo que se desprende a continuación es ¡El cómo se va hacer! Y para ello, al ser el Perú un país muy diverso, se contrata personal ligado al sector transporte para que aporten especialmente este punto. Aquí nuevamente entra la planificación y la gestión de los servicios en sus diversas rutas.

### **Para evaluar el F.O.D.A**

3. ¿Tiene conocimiento sobre la fortaleza(ventaja)que presenta el transporte interprovincial hacia la contribución de la economía de transporte nacional?

La reactivación del sector turismo y todos los sectores de la economía presentes en nuestra zona de influencia.

4. ¿Tiene conocimiento en cuanto a oportunidad que se presenta en el mercado de transporte interprovincial hacia la contribución de la economía de transporte nacional?

Las oportunidades están en tener el respaldo financiero que le permita tener el servicio necesario en el momento oportuno, y a un coste adecuado.

### **Para evaluar los OBJETIVOS**

7. ¿Conoce que uno de los objetivos del sector transporte es el respeto al medio ambiente?

De acuerdo con la informalidad del sector existe una declaración de principios de parte del sector gubernamental el cual emite normas y decretos de última generación, las cuales dada la informalidad de un vasto sector de la economía de transporte no cumple ningún objetivo. Eso evidencia la falta de interés para el respeto al medio ambiente, sino más bien presentar datos que no profundizan y muestran las falencias y necesidades reales del sector.

### **Para evaluar la ORGANIZACIÓN**

9. ¿Conoce las reglas o normas del sector transporte?

Al ser una empresa formal, es uno de los pilares el conocimiento de la totalidad de la normativa que rige el sector sean estas normas de servicio, operaciones, tributarias entre otras.

La gestión de servicio usando la palabra gestión es una obligación interna en el manejo de cada empresa dada la informalidad y poco respeto a la cadena de pagos que se

observa permanentemente. Gestión es hacer seguimiento constante a los planes y acciones que se toman, además de tener que contar con seguros que permitan mantener el patrimonio de cada empresa.

### **Para evaluar el LIDERAZGO**

10. ¿ Identifico al personal (natural o jurídica) que lidera los trabajos concernientes a la gestión del servicio de transporte?

Es una obligación de cualquier administración el conocimiento del mercado, quienes lo componen, como se distribuye y así poder determinar y presentar un plan estratégico a los accionistas que permitan satisfacer o cumplir los objetivos planteados.

### **Para evaluar la RESPONSABILIDAD**

11. ¿Tiene conocimiento en cuanto al personal que está especializado en derecho, así como en atención en temas relacionados?

Consulta difusa ya que como se ha mencionado que el desarrollar una empresa o negocio dentro de la formalidad obliga a conocer no solo las medidas, sino también las organizaciones encargadas del proceso de importación y comercialización. Es obligación de quien se somete a mantenerse dentro de la formalidad el respeto a la totalidad de la normativa vigente independiente de que sea o no fiscalizado. Por ello, algunas empresas no solo contratan auditores externos, sino también tienen su propio departamento de control interno, lo que no es más que un autocontrol y respeto a sus procedimientos.

### **Para evaluar la ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO**

12. ¿Tienen conocimiento en cuanto al especialista que realiza el presupuesto y la adecuada distribución del ingreso, según cumplimiento de las normas presupuestarias?

Una empresa se estructura en varios componentes y ellos son principalmente los relacionados a coste directo, los relacionados al servicio que ofrece y por lo tanto si se

paraliza la venta, estos dejan de existir y ello está contemplado en el presupuesto de ventas. Después están los gastos fijos y son aquellos que independiente de cuanto se venda o se paralice la empresa son permanentes en el tiempo y no pueden suprimirse en el corto plazo, solo se pueden racionalizar en el mediano y corto plazo. Son las gerencias las que en función de la actividad proyectada en los presupuestos hace una estimación de gastos fijos, los cuales son y deben ser permanentemente monitoreados ya que están muy relacionados al perfil, actitud y proactividad de la persona lo que exige su evaluación permanente.

En respuesta exacta a la pregunta no hay distribución, que implica una manipulación, existen normas contables universalmente aceptadas que hacen la distribución de los ingresos, sus costes y contabilización donde corresponde los gastos. Su presentación permite individualizar las desviaciones y correcciones respecto del presupuesto aprobado por el directorio. Esto permite la evaluación de resultados internos y la valorización de la empresa ya que refleja exactamente sus resultados.

### **En cuanto a evaluación de TECNOLOGÍAS**

13. ¿Tiene conocimiento en cuanto a empresas que brindan servicios de capacitación y medir la gestión de operaciones del servicio de transporte?

Si la consulta es de carácter general, uno debe conocer los datos de su competencia y ello le permite hacer una evaluación relativa a su entorno y ello no se contrata, es y debe ser un análisis permanente, uno puede contratar el conocimiento de datos de ventas, los cuales están en los reportes históricos, pero es obligación interna estar en permanente evaluación. Las tareas de medición, seguimiento y evaluación de las labores relacionadas a la comercialización en su condición interna son permanentes, la cual está vinculada y ponderada en la remuneración respectiva.

### **Para evaluar el personal**

14. ¿Tiene conocimiento de la capacidad del personal que se destina para las labores de gestión de operaciones del servicio de transporte?

Las empresas desarrollan un perfil y procedimientos para cada función, labor que corresponde a los ejecutivos de la empresa. Recursos Humanos no es más que un administrador y ordenador de los puntos señalados en los contratos de trabajo, perfiles y procedimientos. Los ordena y presenta a sus superiores, está relacionada con la totalidad de los funcionarios de una empresa independiente de la función o labor que cumplen. Hoy en día esa es una especialización y por ello hay personas en el mercado, es ahí donde uno solicita a una empresa de búsqueda de talentos le proporcione información de personas de esta especialización. El entrenamiento se lo da uno ya que una empresa puede invertir en ello y si no hay aceptación de parte del cuerpo de ventas es una pérdida de recursos.

### **Para evaluar las CONDICIONES DE TRABAJO**

15. ¿Se reconoce que se han introducido y mejorado las medidas laborales para velar por la seguridad y el bienestar de los profesionales del servicio?

Es otra pregunta general y no solo a los que realizan servicio de transporte. Están los funcionarios con la voluntad de respetar las normas del tránsito, tienen la voluntad de hacer permanente revisión de las condiciones en que se encuentran los equipos que se le han proporcionado. Mucho de las condiciones de cuidado de la vida y protección de los funcionarios está en directa relación con su propia actitud y aptitud para mostrar sus capacidades y condiciones necesarias para su buen desempeño. Las mejoras van relacionadas a un trabajo integrado con los que actúan o hacen las veces de jefes directos.

### **Para evaluar la MEDICIÓN DE PROCESOS**

16. ¿Se tiene conocimiento de que lleven a cabo actividades de evaluación y supervisión de los procesos, con el objetivo de mejorar la calidad en las tareas relacionadas con la gestión de las operaciones del servicio de transporte?

Las estadísticas y la correcta alimentación de los datos que se completan diariamente, en la planificación y cumplimiento de ello está la respuesta. De ello se desprenderán las mejoras en la calidad de las labores. Estas dependen más del funcionario que de las jefaturas ya que estas leen e interpretan la información que se le da y de ello dependerá la calificación que se otorga.



**Apéndice B: Estados De Situación General De La Empresa Transportes Transzela S.R.L.T.D.A.**

**Estado de Situación Financiera (Balance General - Valor Histórico en Soles al 31 de dic. 2022, 2021, 2020 y 2019)**

	Activo				Pasivo				
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019	
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,958,529	1,127,020	145,732	453,054	Sobregiros bancarios	32	57	37	4
Inversiones financieras					Trib y aport sist pens y salud por pagar	255,351	16,952	53,869	134,369
Ctas por cobrar comerciales - terc					Remuneraciones y particip por pagar	2,660	38,036	21,689	22,182
Ctas por cobrar comerciales - relac					Ctas por pagar comerciales - terceros				33,044
Cuentas por cobrar al personal, acc (socios) y directores		142,438	142,438		Ctas por pagar comerciales - relac				
Ctas por cobrar diversas - terceros	608,309	136,991			Ctas por pagar accionist(soc, partic) y direct	1,562,315			
Ctas por cobrar diversas - relacionados					Ctas por pagar diversas - terceros				50,238
Serv y otros contratados por anticipado		85,496	85,496		Ctas por pagar diversas - relacionadas				
Estimación ctas de cobranza dudosa					Obligaciones financieras	4,375,256	4,024,320	5,845,205	4,460,101
Mercaderías					Provisiones				
Productos terminados					Pasivo diferido				
Productos en proceso					<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6,195,614</b>	<b>4,079,365</b>	<b>5,920,800</b>	<b>4,699,938</b>
Materias primas					<b>PATRIMONIO</b>				
Materiales aux, suministros y repuestos	54,592	169,988	214,504	261,500	Capital	1,639,400	1,639,400	1,639,400	1,639,400
Envases y embalajes					Capital adicional positivo				
Inventarios por recibir					Capital adicional negativo				
Activos no ctes mantenidos para la vta					Resultados no realizados				
Otro activos corrientes	18,453	20,041	77,580	132,094	Excedente de revaluación				
Inversiones mobiliarias					Reservas				
Propiedades de inversión (1)					Resultados acumulados positivos	2,453,907	2,093,848	1,956,440	1,659,305
Activos por derecho de uso (2)					Resultados acumulados negativos				
Propiedades, planta y equipo	24,566,324	22,060,928	27,439,647	24,484,425	Utilidad de ejercicio	590,638	503,609	137,408	297,134
Depreciación de 1,2 y PPE acumulados	-17,326,648	-15,426,680	-18,451,349	-17,035,296	Pérdida de ejercicio				
Intangibles					<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,683,945</b>	<b>4,236,857</b>	<b>3,733,248</b>	<b>3,595,839</b>
Activos biológicos					<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>10,879,559</b>	<b>8,316,222</b>	<b>9,654,048</b>	<b>8,295,777</b>
Desvalorización de activo inmovilizado									
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>10,879,559</b>	<b>8,316,222</b>	<b>9,654,048</b>	<b>8,295,777</b>					

**Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del 2022, 2021, 2020, 2019**

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Ventas netas o ing por servicios	13,641,164	8,204,945	3,891,515	9,157,460
Desc, rebajas y bonif concedidas				
Ventas netas	13,641,164	8,204,945	3,891,515	9,157,460
Costo de ventas	-4,360,000	-2,880,000	-680,549	3,206,293
<b>Resultado bruto Utilidad</b>	<b>9,281,164</b>	<b>5,324,945</b>	<b>3,210,966</b>	<b>5,951,167</b>
<b>Resultado bruto Pérdida</b>				
Gastos de ventas				2,661,751
Gastos de administración	-8,258,758	-4,648,935	-2,793,437	2,661,751
<b>Resultado de operación utilidad</b>	<b>1,022,406</b>	<b>676,010</b>	<b>417,529</b>	<b>627,665</b>
<b>Resultado de operación pérdida</b>				
Gastos financieros	-184,622	-189,401	-240,464	184,016
Ingresos financieros gravados				
Otros ingresos gravados				
Otros ingresos no gravados		17,000		
Enajen de val y bienes del act F				
Costo enajen de val y bienes a f				
Gastos diversos				
REI del ejercicio positivo				
REI del ejercicio negativo				
<b>Resultado antes de part - Utilidad</b>	<b>837,784</b>	<b>503,609</b>	<b>177,065</b>	<b>443,649</b>
<b>Resultado antes de part - Pérdida</b>				
Distribución legal de la renta				22,182
<b>Resultado antes del imp - Utilidad</b>	<b>837,784</b>	<b>503,609</b>	<b>177,065</b>	<b>421,467</b>
<b>Resultados antes del imp - Pérdida</b>				
Impuesto a la renta	-247,146		-39,657	124,333
<b>Resultado del ejercicio - Utilidad</b>	<b>590,638</b>	<b>503,609</b>	<b>137,408</b>	<b>297,134</b>
<b>Resultado del ejercicio - Pérdida</b>				