

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



**Business Consulting de la empresa TRANSA S.A.**

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

Rocio Esther Norabuena Ortiz, DNI: 10614179

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

Juan Rody Abad Ruiz, DNI: 41100157

Luis Peralta Capcha, DNI: 43200780

Luis Alberto Torres Ajalla, DNI: 04083574

**ASESOR**

José Carlos, Véliz Palomino, DNI: 40596497

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

**JURADO**

Carlos Armando Bazán Tejeda

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

José Carlos Véliz Palomino

**Surco, marzo - 2025**

### Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, **José Carlos Véliz Palomino**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis el trabajo de investigación titulado **Business Consulting de la empresa TRANSA S.A.**, de los autores y la autora:

- Rocío Esther, Norabuena Ortiz, DNI: 10614179
- Juan Rody Abad Ruiz, DNI: 41100157
- Luís Peralta Capcha, DNI: 43200780
- Luís Alberto Torres Ajalla, DNI: 04083574

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 30/03/2025.
- 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: Surco, 14 de abril del 2025

|  |  |
|--|--|
| Véliz Palomino, José Carlos  |  |
| DNI: 40596497  | Firma  |
| ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-1157-0653">https://orcid.org/0000-0002-1157-0653</a> |  |

### **Agradecimientos**

A Dios, por darnos la vida y fortaleza a lo largo de este camino.

A nuestras familias y amigos, por su constante respaldo y cariño.

A nuestros docentes y asesores, por su orientación y valioso acompañamiento.



## Dedicatoria

Dedicamos este esfuerzo colectivo a nuestras familias, quienes con su amor incondicional y apoyo constante nos impulsaron a alcanzar nuestras metas; a nuestros amigos, por ser una fuente de inspiración y motivación; y a nuestros mentores, quienes con su guía y conocimiento nos mostraron el camino. Este logro es un reflejo de la confianza, la dedicación y el trabajo en equipo, valores que nos han unido y fortalecido a lo largo de este proceso. A todos ustedes, nuestro más profundo agradecimiento por ser parte esencial de esta experiencia.



## Resumen Ejecutivo

El estudio de consultoría estratégica para TRANSA S.A. tuvo como objetivo identificar, analizar y proponer soluciones que permitieran optimizar sus procesos operativos y financieros, fortalecer su gobierno corporativo y mejorar su competitividad en un entorno empresarial dinámico. El diagnóstico inicial reveló problemas críticos relacionados con la eficiencia operativa, la gestión de costos y la transparencia organizacional, que afectaban tanto la rentabilidad como la satisfacción del cliente. Utilizando herramientas como diagramas de Ishikawa, análisis de causa-efecto y KPIs, se priorizaron áreas clave de mejora, con un enfoque estratégico orientado a transformar a TRANSA S.A. en una organización eficiente, ética y sostenible. Entre las alternativas evaluadas, se destacaron tres pilares fundamentales: la implementación del Balanced Scorecard, la optimización de procesos internos y la reestructuración del gobierno corporativo, las cuales fueron estructuradas en un plan detallado que incluyó un cronograma de 12 meses y un presupuesto de 3 millones de soles, con asignaciones específicas para modernización de flota, mejora de infraestructura, implementación de tecnología y capacitación del personal.

Los resultados proyectados subrayan el impacto positivo de estas iniciativas, destacando en el escenario optimista un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 6,207,520 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 74.44%, mientras que incluso en un escenario conservador se evidenció rentabilidad, lo que reafirma la viabilidad económica del proyecto. Asimismo, se recomendó establecer un sistema de monitoreo en tiempo real para el seguimiento de los KPIs, fortalecer la cultura organizacional con programas de desarrollo y asegurar la alineación estratégica a través de una comunicación efectiva. Este plan estratégico posicionará a TRANSA S.A. como líder en su sector, capaz de afrontar los retos del mercado con resiliencia, eficiencia y compromiso con la sostenibilidad, asegurando su crecimiento competitivo a largo plazo.

## Abstract

The strategic consulting study for TRANSA S.A. aimed to identify, analyze and propose solutions that would optimize its operational and financial processes, strengthen its corporate governance and improve its competitiveness in a dynamic business environment. The initial diagnosis revealed critical problems related to operational efficiency, cost management and organizational transparency, which affected both profitability and customer satisfaction. Using tools such as Ishikawa diagrams, cause-effect analysis and KPIs, key areas for improvement were prioritized, with a strategic focus aimed at transforming TRANSA S.A. into an efficient, ethical and sustainable organization. Among the alternatives evaluated, three fundamental pillars stood out: the implementation of the Balanced Scorecard, the optimization of internal processes and the restructuring of corporate governance, which were structured in a detailed plan that included a 12-month schedule and a budget of 3 million soles, with specific allocations for fleet modernization, infrastructure improvement, technology implementation and staff training. The projected results underline the positive impact of these initiatives, highlighting in the optimistic scenario a Net Present Value (NPV) of S/ 6,207,520 and an Internal Rate of Return (IRR) of 74.44%, while even in a conservative scenario profitability was evident, which reaffirms the economic viability of the project. Likewise, it was recommended to establish a real-time monitoring system to track KPIs, strengthen the organizational culture with development programs and ensure strategic alignment through effective communication. This strategic plan will position TRANSA S.A. as a leader in its sector, capable of facing market challenges with resilience, efficiency and commitment to sustainability, ensuring its long-term competitive growth.

## Tabla de Contenidos

|   |      |
|---|------|
| <b>Dedicatoria</b> .....  | iv   |
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....  | v    |
| <b>Abstract</b> .....   | vi   |
| <b>Tabla de contenido</b> .....   | vii  |
| <b>Lista de Tablas</b> .....  | xi   |
| <b>Lista de Figuras</b> .....   | xiii |
| <b>1. Capítulo I: Situación General de la Empresa</b> .....                       | 1    |
| 1.1. Presentación de la Empresa .....   | 1    |
| 1.2. Modelo de Negocio .....  | 5    |
| 1.3. Análisis del Sector Industrial .....   | 8    |
| 1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas) ..... | 11   |
| 1.4.1. Político .....   | 12   |
| 1.4.2. Económico .....  | 13   |
| 1.4.3. Social .....   | 15   |
| 1.4.4. Tecnológico .....  | 16   |
| 1.4.5. Ecológico .....  | 17   |
| 1.4.6. Legales .....  | 18   |
| 1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades) ..... | 21   |
| 1.5.1. Administración .....   | 21   |
| 1.5.2. Marketing .....  | 25   |
| 1.5.3. Operaciones .....  | 26   |
| 1.5.4. Finanzas .....   | 28   |
| 1.5.5. Recursos Humanos .....   | 29   |
| 1.5.6. Sistemas de Información .....  | 30   |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.5.7. Tecnología .....  | 31        |
| 1.6. Matriz FODA .....   | 34        |
| 1.6.1. Fortalezas .....  | 34        |
| 1.6.2. Oportunidades.....  | 35        |
| 1.6.3. Debilidades.....  | 35        |
| 1.6.4. Amenazas .....  | 36        |
| 1.7. Cinco Fuerzas de Porter .....   | 37        |
| 1.7.1. Poder de Negociación de los Proveedores .....                       | 39        |
| 1.7.2. Poder de Negociación de los Clientes.....                           | 40        |
| 1.7.3. Potenciales Nuevos Ingresantes.....                                 | 41        |
| 1.7.4. Potenciales Sustitutos.....   | 42        |
| 1.7.5. Rivalidad de los Competidores.....                                  | 43        |
| 1.8. Conclusiones .....  | 44        |
| <b>2. Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal .....</b>  | <b>45</b> |
| 2.1. Metodología de Trabajo .....  | 45        |
| 2.1.1. Metodología.....  | 45        |
| 2.1.2. Técnicas de Procesamiento de Datos.....                             | 46        |
| 2.1.3. Población de Estudio.....   | 46        |
| 2.1.4. Recojo de Información.....  | 47        |
| 2.1.5. Diagnostico.....  | 48        |
| 2.1.6. Etapas de Implementación .....                                      | 49        |
| 2.1.7. Gestión Estratégica .....   | 51        |
| 2.1.8. Técnicas y Herramientas de Mejora Continua .....                    | 52        |
| 2.2. Lista de Problemas.....   | 55        |
| 2.2.1. Problema N° 1: Gobierno Corporativo Basado en la Rentabilidad ..... | 56        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.2.2.    | Problema N° 2: Gobierno Corporativo Basado en la Gestión Financiera .....              | 56         |
| 2.2.3.    | Problema N° 3: Carencia de Capacidad de Respuesta en la Toma de Decisiones ..<br>..... | 57         |
| 2.3.      | Matriz de Complejidad versus Beneficio .....   | 58         |
| 2.4.      | Problema Principal .....   | 60         |
| 2.5.      | Conclusiones .....   | 62         |
| <b>3.</b> | <b>Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....</b>               | <b>64</b>  |
| 3.1.      | Causas Identificadas .....   | 64         |
| 3.2.      | Matriz Priorización Causa-Raíz .....   | 70         |
| 3.2.1.    | Análisis cualitativo del problema .....  | 70         |
| 3.2.2.    | Análisis Cuantitativo.....   | 75         |
| 3.2.3.    | Causas Críticas .....  | 77         |
| 3.3.      | Conclusiones .....   | 80         |
| <b>4.</b> | <b>Capítulo IV: Alternativas de Solución .....</b>                                     | <b>82</b>  |
| 4.1.      | Alternativas de Solución Identificadas .....   | 82         |
| 4.1.1.    | Implementación de un Sistema de Balanced Scorecard.....                                | 82         |
| 4.1.2.    | Optimización de la Gestión Financiera y Costos.....                                    | 91         |
| 4.1.3.    | Reestructuración del Gobierno Corporativo .....  | 104        |
| 4.2.      | Evaluación de las Alternativas de Solución .....                                       | 115        |
| 4.3.      | Solución Propuesta .....   | 118        |
| 4.4.      | Conclusiones .....   | 120        |
| <b>5.</b> | <b>Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito .....</b>              | <b>122</b> |
| 5.1.      | Definiciones Claves .....  | 122        |
| 5.2.      | Balanced Scorecard .....   | 123        |
| 5.2.1.    | Perspectivas del BSC .....   | 123        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.2.2. Etapas de implementación del BSC .....   | 124        |
| 5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto .....                                     | 130        |
| 5.4. Factores Claves de Éxito.....  | 130        |
| 5.4.1. Habilitadores.....   | 134        |
| 5.4.2. Riesgos .....  | 135        |
| 5.5. Conclusiones .....   | 137        |
| <b>6. Capítulo VI: Resultados Esperados.....</b>  | <b>138</b> |
| 6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación .....                                  | 138        |
| 6.1.1. Resultados cualitativos.....   | 138        |
| 6.1.2. Resultados cuantitativos.....  | 141        |
| <b>7. Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>                                | <b>158</b> |
| 7.1. Conclusiones .....   | 158        |
| 7.2. Recomendaciones .....  | 160        |
| <b>Referencias .....</b>  | <b>162</b> |
| <b>Apéndice A</b> Guía de Entrevista.....   | 167        |
| <b>Apéndice B</b> Modelo de Evaluación de las Ventas Históricas (2020 – 2023).....          | 169        |
| <b>Apéndice C</b> Modelo de Evaluación del Crecimiento de las Ventas Históricas Proyectadas | 170        |
| <b>Apéndice D</b> Unidades de Transporte de Transa S.A. ....                                | 171        |

## Lista de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Matriz MEFÉ</i> .....  | 20  |
| <b>Tabla 2</b> <i>Socios y accionistas de la empresa Transa S.A.</i> .....                         | 25  |
| <b>Tabla 3</b> <i>Matriz MEFI</i> .....  | 33  |
| <b>Tabla 4</b> <i>Cinco fuerzas de Porter</i> .....  | 39  |
| <b>Tabla 5</b> <i>Instrumentos de recolección de datos</i> .....                                   | 47  |
| <b>Tabla 6</b> <i>Matriz de valor agregado</i> .....   | 55  |
| <b>Tabla 7</b> <i>Matriz de complejidad vs beneficios</i> .....                                    | 59  |
| <b>Tabla 8</b> <i>Jerarquización según el Grado de Importancia</i> .....                           | 61  |
| <b>Tabla 9</b> <i>Resultados de Jerarquización</i> .....   | 62  |
| <b>Tabla 10</b> <i>Matriz de Jerarquización de Causas Principales</i> .....                        | 69  |
| <b>Tabla 11</b> <i>Matriz Causa - Raíz</i> .....   | 76  |
| <b>Tabla 12</b> <i>Matriz de Pareto</i> .....  | 78  |
| <b>Tabla 13</b> <i>Matriz de los 5 Porqués</i> .....   | 79  |
| <b>Tabla 14</b> <i>Justificación de la implementación</i> .....                                    | 86  |
| <b>Tabla 15</b> <i>Indicadores del Balanced Scorecard para TRANSA S.A.</i> .....                   | 89  |
| <b>Tabla 16</b> <i>Fases de implementación</i> .....   | 90  |
| <b>Tabla 17</b> <i>Matriz de Justificación</i> .....   | 94  |
| <b>Tabla 18</b> <i>Matriz de KPIs</i> .....  | 97  |
| <b>Tabla 19</b> <i>Proceso de Implementación</i> .....   | 98  |
| <b>Tabla 20</b> <i>Indicadores de Optimización</i> .....   | 101 |
| <b>Tabla 21</b> <i>Matriz de Justificación</i> .....   | 106 |
| <b>Tabla 22</b> <i>Indicadores (KPIs) para Medir la Efectividad del Gobierno Corporativo</i> ..... | 108 |
| <b>Tabla 23</b> <i>Proceso de Implementación</i> .....   | 110 |
| <b>Tabla 24</b> <i>Beneficios Esperados</i> .....  | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 25</b> <i>Indicadores de Éxito</i> .....  | 114 |
| <b>Tabla 26</b> <i>Matriz de Evaluación de Alternativas</i> .....  | 117 |
| <b>Tabla 27</b> <i>Mapa Estratégico del Balanced Scorecard</i> .....   | 125 |
| <b>Tabla 28</b> <i>Objetivos Relevantes del Balanced Scorecard</i> .....   | 127 |
| <b>Tabla 29</b> <i>Factores claves habilitadores</i> .....   | 134 |
| <b>Tabla 30</b> <i>Matriz de Riesgos</i> .....   | 136 |
| <b>Tabla 31</b> <i>Resultados Cualitativos Esperados de la Implementación del Balanced Scorecard (BSC)</i> .....       | 139 |
| <b>Tabla 32</b> <i>Resultados Cualitativos Esperados de la Optimización de Procesos Operativos y Financieros</i> ..... | 139 |
| <b>Tabla 33</b> <i>Resultados Cualitativos Esperados de la Reestructuración del Gobierno Corporativo</i> .....         | 140 |
| <b>Tabla 34</b> <i>Ventas y previsión de ventas</i> .....  | 142 |
| <b>Tabla 35</b> <i>Estado de resultados sin proyecto</i> .....   | 144 |
| <b>Tabla 36</b> <i>Evaluación VAN y TIR sin proyecto</i> .....   | 145 |
| <b>Tabla 37</b> <i>Estructura de la inversión</i> .....  | 146 |
| <b>Tabla 38</b> <i>Flujo de efectivo con proyecto</i> .....  | 148 |
| <b>Tabla 39</b> <i>Flujo de efectivo incremental</i> .....   | 150 |
| <b>Tabla 40</b> <i>Flujo económico</i> .....   | 151 |
| <b>Tabla 41</b> <i>Indicadores del Proyecto</i> .....  | 152 |
| <b>Tabla 42</b> <i>Periodo de Recuperación de Capital – Económico</i> .....  | 153 |
| <b>Tabla 43</b> <i>Flujo de Caja del Accionista</i> .....  | 154 |
| <b>Tabla 44</b> <i>Indicadores Financieros</i> .....   | 155 |
| <b>Tabla 45</b> <i>Periodo de Recuperación de Capital – Financiero</i> .....   | 156 |
| <b>Tabla 46</b> <i>Escenarios Esperados</i> .....  | 157 |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1</b> <i>Logotipo de la Empresa Transa</i> .....   | 1   |
| <b>Figura 2</b> <i>Implementación de la Biblioteca en el Colegio Centro Poblado de TINCO</i> ..... | 3   |
| <b>Figura 3</b> <i>Lienzo del modelo de negocio</i> .....  | 7   |
| <b>Figura 4</b> <i>Componentes evaluados en el LPI</i> .....                                       | 9   |
| <b>Figura 5</b> <i>Evolución de Precios de Combustibles Líquidos</i> .....                         | 14  |
| <b>Figura 6</b> <i>Organigrama General de la Empresa TRANSA S.A.</i> .....                         | 24  |
| <b>Figura 7</b> <i>Matriz FODA cruzado</i> .....   | 38  |
| <b>Figura 8</b> <i>Modelo de diagrama SIPOC</i> .....  | 53  |
| <b>Figura 9</b> <i>Diagrama de Ishikawa (Causa - Efecto)</i> .....                                 | 73  |
| <b>Figura 10</b> <i>Tablero de control BSC</i> .....   | 129 |
| <b>Figura 11</b> <i>Diagrama de Gantt del Plan de Implementación</i> .....                         | 131 |
| <b>Figura 12</b> <i>Proyección de Ventas y Previsión de Ventas</i> .....                           | 142 |

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

Este capítulo ofrece un análisis exhaustivo de la situación actual de TRANSA S.A., una empresa familiar dedicada al transporte logístico. A través de un enfoque en su contexto interno y externo, se destacan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta en un sector altamente competitivo. Asimismo, se examinan las dinámicas de poder entre proveedores y clientes, y la rivalidad existente en el mercado. Este análisis busca proporcionar una comprensión clara de los desafíos y oportunidades que afectan a la empresa, sentando las bases para el desarrollo de estrategias efectivas y cambios que fomenten su crecimiento y sostenibilidad.

### 1.1. Presentación de la Empresa

Transportes Nacionales S.A. (TRANSA) es una empresa peruana enfocada en el transporte logístico por carretera y alquiler de vehículos, destacándose en sectores como minería, industria y comercio. El equipo de profesionales se compromete a brindar un servicio confiable y seguro, apoyado por una flota moderna y especializada para atender proyectos de alta exigencia. La empresa está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes cumpliendo mediante altos estándares de calidad, seguridad y un enfoque en la responsabilidad ambiental. En la Figura 1 podemos apreciar el logotipo de la empresa.

#### Figura 1

*Logotipo de la Empresa Transa*



Nota. Tomado de la página web de TRANSA S.A. <https://transa.com.pe>

**Misión:** La misión de TRANSA S.A. es satisfacer las necesidades de sus clientes mediante soluciones logísticas eficientes que contribuyan al progreso y desarrollo de las

organizaciones en sectores como la minería, industria y comercio. Para lograrlo, la empresa gestiona todo tipo de transporte logístico por carretera adaptado a los requerimientos específicos de sus clientes, siempre enfocándose en el servicio y en la satisfacción del cliente.

**Visión:** TRANSA S.A. aspira a convertirse en una empresa de transporte logístico reconocida a nivel nacional, destacándose por brindar soluciones integrales a los diferentes sectores económicos.

Según D'Alessio (2013), una misión y visión efectivas deben ser claras, inspiradoras y estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. La misión de TRANSA S.A. cumple con estos criterios al definir su propósito central de satisfacer las necesidades logísticas de sus clientes mediante soluciones eficientes, destacando su enfoque en la minería, industria y comercio. Además, enfatiza la importancia del servicio al cliente como eje principal de sus operaciones. Por otro lado, la visión proyecta un objetivo aspiracional y alcanzable, posicionándose como líder nacional en transporte logístico y destacándose por ofrecer soluciones integrales. Sin embargo, para fortalecer ambos en términos estratégicos, se planteó implementar políticas claras y comités específicos esto relacionado con la innovación, la sostenibilidad y la adaptación a un entorno competitivo cambiante, lo que ampliaría su alcance y relevancia futura.

Los valores organizacionales constituyen la base de su cultura empresarial. La compañía promueve un “Espíritu de Servicio” como el valor principal, seguido por la “Excelencia” en cada aspecto del trabajo, y un firme “Compromiso” con sus clientes y la organización. La empresa también se dedica al “Desarrollo Humano” de su equipo, promoviendo un ambiente en el que el personal pueda crecer y aportar al logro de los objetivos organizacionales. La “Seguridad” es prioritaria en todas sus actividades, ya que la empresa entiende que es fundamental preservar la integridad y bienestar de todas las personas involucradas en sus operaciones.

La “Preservación del medio ambiente” es otro aspecto clave en la política, la empresa aplica medidas para prevenir y minimizar el impacto ambiental que sus actividades podrían generar, promoviendo una gestión eficiente que reduce riesgos para las personas y el entorno. Este compromiso ambiental es fundamental para la empresa, ya que busca contribuir al desarrollo sostenible mientras responde a las expectativas de sus clientes y comunidades. También enfatiza la “Responsabilidad Social”, siendo respetuosa de las costumbres y tradiciones de las comunidades donde opera, apoyando activamente el progreso local. De la misma forma la empresa brinda apoyo a la sociedad implementando bibliotecas en un colegio en el centro poblado de Tinco como podemos apreciar en la Figura 2.

### Figura 2

*Implementación de la Biblioteca en el Colegio Centro Poblado de TINCO*



Nota. Tomado de la página web de TRANSA S.A. <https://transa.com.pe>

La organización tiene una política integrada que se centra en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia en la gestión de recursos. Esta política es reflejo de su compromiso con la mejora continua, la innovación y la aplicación de tecnologías en sus procesos. La empresa ha implementado un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que asegura la calidad en cada aspecto del servicio, respaldando su posición en el sector logístico. Además,

la organización promueve la participación de sus trabajadores en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Como parte de su misión, busca contribuir al desarrollo de sectores estratégicos, como minería e industria, brindando soluciones de transporte personalizadas que satisfacen las necesidades específicas de cada cliente. Esta misión se complementa con su visión de posicionarse como un referente a nivel nacional en el sector logístico, comprometida en ofrecer soluciones integrales y eficientes. Con este enfoque, trabaja constantemente en mejorar sus capacidades operativas y tecnológicas, para alinearse con las expectativas del mercado y adaptarse a sus cambios.

La organización, alineada con los requisitos legales y normas de calidad, seguridad y salud ocupacional, revisa periódicamente sus metas y objetivos para asegurar un servicio óptimo. Este enfoque integral le permite no solo cumplir con las exigencias regulatorias, sino también anticiparse a los desafíos del mercado, adaptándose con flexibilidad a las necesidades de un entorno cada vez más competitivo. Con una visión orientada hacia la mejora continua, la empresa busca seguir fortaleciendo su posicionamiento en el sector logístico en Perú.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, la organización ha enfrentado resultados financieros negativos en años recientes, reflejados en pérdidas netas significativas en 2020 y 2021, así como en un aumento considerable en la estimación de cuentas de cobranza dudosa, lo que indica desafíos en la gestión de cobranzas y un entorno de liquidez complicado. Además, la gestión de recursos humanos se convierte en un aspecto clave en el contexto actual. La atracción y retención del talento es vital para asegurar que las empresas cuenten con profesionales capacitados que impulsen la innovación y la competitividad. Por lo tanto, es necesario implementar políticas que fomenten un ambiente de trabajo motivador y que promuevan el desarrollo profesional de los colaboradores.

En términos de finanzas, las empresas deben manejar sus recursos de manera eficiente para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos asociados a la gestión de deudas. La capacidad para tomar decisiones informadas basadas en datos financieros sólidos es esencial para garantizar una operación sostenible y rentable (CommerceMates, 2023). Esto incluye la revisión constante de los costos, así como la identificación de nuevas fuentes de ingresos. En este análisis, también es importante considerar el impacto de las regulaciones gubernamentales y las políticas comerciales en el sector. Las empresas deben estar al tanto de los cambios en la legislación que puedan afectar sus operaciones y adaptar sus estrategias en consecuencia. Un enfoque proactivo en la gestión del cumplimiento normativo puede prevenir sanciones y facilitar el acceso a nuevas oportunidades en el mercado (TalentEdge, 2022).

Finalmente, se llevó a cabo una reunión virtual con los gerentes clave de la organización para obtener información directa sobre la situación actual de la organización. En este encuentro participaron Roberto Párraga Baltazar (Gerente de RRHH y Apoderado), Jessica Gómez (Gerente de Finanzas Contabilidad) y Jimmy Gómez (Gerente de Transportes), quienes compartieron perspectivas valiosas sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización. Este diálogo fue fundamental para comprender mejor las dinámicas internas y externas que influyen en el desempeño empresarial.

## **1.2. Modelo de Negocio**

El modelo de negocio se centra en ofrecer soluciones integrales en transporte logístico por carretera y en el alquiler de vehículos especializados, atendiendo principalmente a los sectores de minería, industria y consumo masivo a nivel nacional. Este enfoque flexible y personalizado permite adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y proyecto, generando valor añadido a través de la excelencia operativa y la eficiencia en la cadena logística.

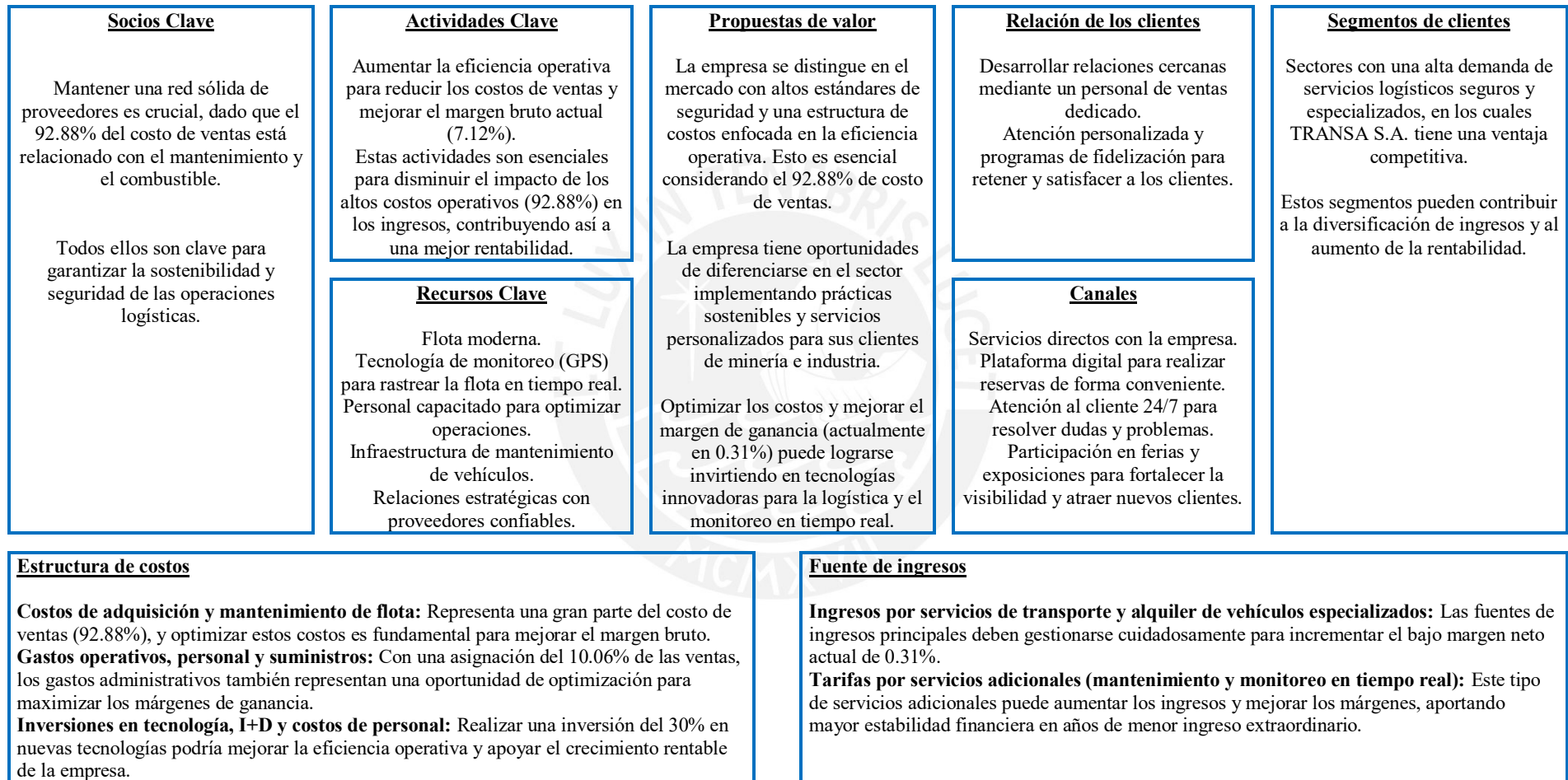
En el ámbito del transporte, se especializa en el manejo de diversas categorías de carga, como mercancías peligrosas (definidas como materiales que pueden representar un riesgo para la salud, la seguridad, y el medio ambiente durante su transporte, como productos químicos, explosivos, y otros materiales tóxicos) y maquinaria de gran tamaño. Con una flota moderna y diversificada, se pueden ofrecer soluciones a medida, asegurando que las operaciones cumplan con los estrictos estándares de seguridad y regulaciones legales. Sin embargo, la ausencia de gastos de ventas en los estados financieros indica que la empresa carece de un equipo de ventas dedicado, lo que podría limitar su capacidad para establecer relaciones cercanas con los clientes y comprender mejor sus necesidades.

De acuerdo a lo mencionado por Transa S.A. (2023) la división de alquiler de vehículos ofrece opciones ajustadas a las necesidades del cliente, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los vehículos están configurados según los requisitos de los proyectos, disponibles con o sin conductor. Este servicio incluye mantenimiento preventivo y predictivo, así como unidades de retén para garantizar la continuidad de las operaciones. A pesar de esta flexibilidad, es crucial desarrollar un enfoque más proactivo hacia la atención al cliente, posiblemente incorporando personal de ventas que facilite la comunicación y fortalezca las relaciones.

El modelo se complementa con el uso de tecnología avanzada para el monitoreo de la flota y la gestión de operaciones. La implementación de sistemas GPS y una central de monitoreo 24/7 asegura un control continuo de las unidades, optimizando rutas y minimizando riesgos. La inversión en innovación y mejora continua permite mantener altos niveles de eficiencia y satisfacción del cliente. Estas características se encuentran representadas de manera integral en el lienzo de modelo de negocio, como se muestra en la Figura 3, donde se detallan los elementos clave que respaldan este enfoque estratégico.

Figura 3

## Lienzo del Modelo de Negocio



Nota. Adaptado de *Business Model Canvas Overview*, por Becker y Broucker, 2021,

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234963/1/Business-Model-Canvas-Overview-of-main-advantages-and-disadvantages.pdf>

Este lienzo de modelo de negocio revela una estructura sólida y adaptativa que permite a la empresa competir eficazmente en el sector del transporte y la logística. La propuesta de valor destaca la especialización y capacidad de personalización, atrayendo segmentos clave del mercado. Sin embargo, la ausencia de un equipo de ventas limita la capacidad de establecer relaciones cercanas con los clientes, lo que puede ser un obstáculo para el crecimiento.

Los recursos clave, como una flota moderna y tecnología avanzada, permiten optimizar operaciones y ofrecer servicios de alta calidad. Las actividades se centran en la gestión eficiente de la logística y el mantenimiento, mientras que los socios estratégicos ayudan a asegurar el cumplimiento normativo.

Finalmente, la estructura de costos se gestiona para maximizar la rentabilidad a través de diversas fuentes de ingresos, lo que es crucial para mantener la sostenibilidad financiera en un entorno competitivo. Para mejorar la cercanía con los clientes, se recomienda la incorporación de un equipo de ventas que pueda cultivar relaciones y facilitar un entendimiento más profundo de las necesidades del mercado.

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

El sector de transporte logístico por carretera es un componente esencial de la economía peruana, desempeñando un papel crucial en el desarrollo de diversas industrias, incluidas la minería, el comercio y la manufactura. Este segmento no solo facilita la movilidad de insumos y productos hacia y desde los centros de producción, sino que también conecta los mercados locales e internacionales. La creciente interdependencia entre el transporte y la actividad económica nacional ha llevado a una demanda sostenida de servicios logísticos que cumplen con altos estándares de seguridad y eficiencia operativa.

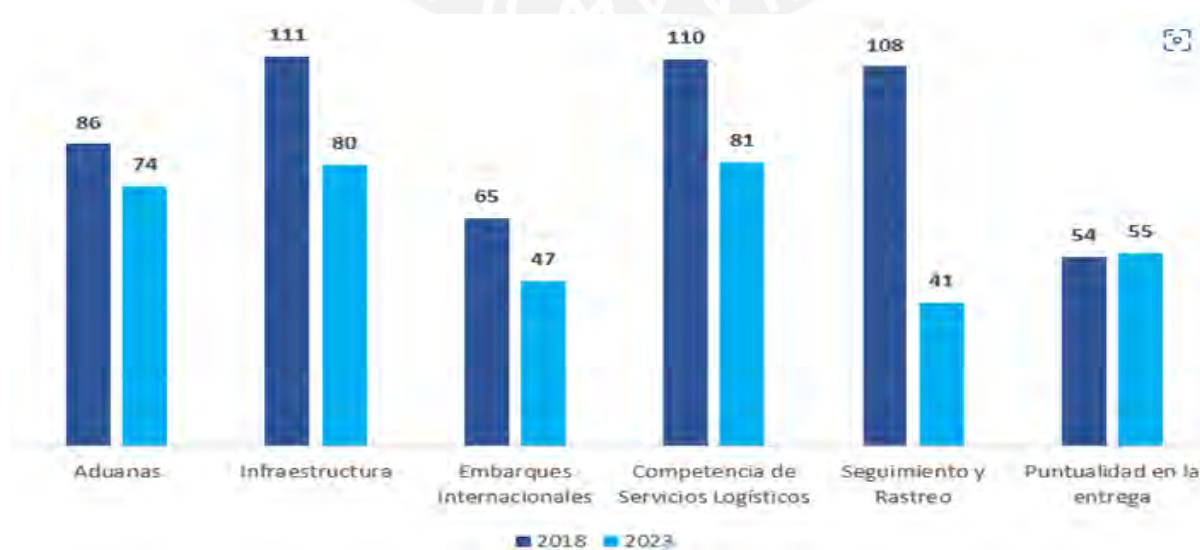
El análisis del sector de transporte logístico en Perú revela una industria vital y dinámica que impacta sectores clave como la minería, la construcción y el comercio. Según

*Mordor Intelligence* (2023) el valor del mercado logístico en Perú superó los USD 7 mil millones, impulsado en gran parte por el crecimiento del comercio electrónico y la expansión de la infraestructura. Se estima que la demanda de transporte por carretera, que constituye aproximadamente el 40% de las operaciones logísticas en el país, sigue en aumento, dado que más del 60% de las mercancías de la región andina se transportan en este modo, a pesar de las limitaciones en la infraestructura vial y los costos operativos elevados.

En el Índice de Desempeño Logístico (LPI) de 2023, Perú mostró una notable mejoría, escalando 22 posiciones desde la edición de 2018. Con una calificación de 3.0 sobre 5.0, el país alcanzó el puesto 61 de 139 países, mejorando significativamente desde su puesto 83 de cinco años atrás, donde tenía una puntuación de 2.7. Este avance sitúa a Perú en un nivel competitivo en comparación con otros países de América del Sur, igualando a Chile y Uruguay y superando el promedio regional de 2.7 puntos. La mejora en la clasificación refleja avances en eficiencia y confiabilidad del sector logístico, lo cual se detalla en los componentes evaluados en el LPI, como se observa en la Figura 4, aunque todavía quedan retos para alcanzar los estándares de países líderes como Singapur.

#### Figura 4

*Componentes Evaluados en el LPI*



Nota. Adaptado de Logistic Performance Index (LPI), por World Bank, 2023.

En la minería, uno de los sectores más relevantes, Perú es líder en la producción de minerales tales como concentrado de plomo, zinc, cobre y otros. Las empresas de transporte que apoyan esta industria deben cumplir con regulaciones estrictas en el manejo de materiales peligrosos, lo que ha promovido inversiones en tecnologías de monitoreo y seguridad. A su vez, el sector enfrenta desafíos ambientales y de sostenibilidad, que han llevado a adoptar combustibles alternativos, como el gas natural, para mitigar las emisiones de carbono y reducir los costos del combustible, los cuales aumentaron un 20% en los últimos cinco años (Mordor Intelligence, 2023).

Las oportunidades de crecimiento para el transporte logístico están en la integración de tecnología para mejorar la eficiencia, incluyendo la implementación de software de gestión de flotas y logística predictiva. Se espera que el uso de vehículos automatizados y plataformas digitales mejore la competitividad de las empresas locales frente a actores internacionales como DHL y CEVA Logistics, quienes están invirtiendo en ampliar su presencia en el mercado peruano.

La inteligencia artificial (IA) está transformando el sector de transporte logístico por carretera en Perú al ofrecer herramientas avanzadas para mejorar la eficiencia, la precisión y la toma de decisiones en tiempo real. Entre las principales ventajas de la IA se encuentran la optimización de rutas, la predicción de demanda y la mejora de la gestión de inventarios, lo que contribuye a reducir costos operativos y mejorar los tiempos de entrega (McKinsey, 2022). Además, el uso de IA permite una mayor personalización de los servicios y la capacidad de anticiparse a posibles interrupciones en la cadena de suministro. No obstante, su implementación también presenta ciertos desafíos. Las empresas enfrentan barreras como la alta inversión inicial en infraestructura tecnológica y la necesidad de talento especializado en análisis de datos y programación. Asimismo, el sector debe hacer frente a preocupaciones sobre la ciberseguridad, ya que el uso de grandes volúmenes de datos en procesos críticos

aumenta la vulnerabilidad ante ataques informáticos (PwC, 2023). A pesar de estas desventajas, la IA continúa siendo una herramienta esencial para las empresas logísticas que buscan competir en un mercado global y responder de manera ágil a las demandas de los clientes.

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

El contexto externo del sector de transporte logístico en Perú presenta tanto oportunidades como desafíos para las empresas. La expansión de sectores clave como la minería y el comercio ha incrementado la demanda de servicios logísticos especializados, impulsando el crecimiento del sector. Sin embargo, este entorno competitivo y en desarrollo también plantea riesgos, como el aumento de la competencia, que puede afectar la cuota de mercado y la rentabilidad, así como las fluctuaciones económicas que influyen en la estabilidad de ingresos y la posibilidad de inversiones en tecnología y optimización operativa. Para enfrentar estos factores, las empresas deben analizar detalladamente su entorno y adaptar sus estrategias para asegurar su sostenibilidad y competitividad.

El análisis PESTEL es una herramienta clave para comprender las influencias externas que afectan a la empresa en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Este análisis permite identificar de manera estructurada las tendencias, oportunidades y amenazas relevantes para la formulación de estrategias adecuadas. Por ejemplo, la identificación de políticas gubernamentales favorables podría facilitar la expansión, mientras que la evaluación de riesgos ambientales ayuda a desarrollar prácticas sostenibles y evitar sanciones. Implementar el PESTEL permite, entonces, que la empresa obtenga una visión más completa de su contexto y tome decisiones informadas que contribuyan a su posicionamiento y crecimiento a largo plazo.

### **1.4.1. Político**

El entorno político en Perú ha mostrado cambios significativos en los últimos años, con un enfoque creciente en la regulación del sector transporte. La implementación de normativas que buscan mejorar la seguridad en el transporte logístico y la sostenibilidad ha generado un impacto positivo en la percepción del sector. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el sector transporte representó aproximadamente el 6% del Producto Interno Bruto (PBI) en 2022, mostrando un crecimiento sostenido en años anteriores. Sin embargo, las modificaciones en las leyes fiscales han implicado un incremento del 10% en los costos operativos para las empresas de transporte en 2023, afectando la rentabilidad de un 30% de las empresas pequeñas y medianas en el sector (Banco Central de Reserva del Perú, 2022). Las empresas deben adaptarse rápidamente a estas regulaciones para evitar sanciones y mantenerse competitivas.

La inestabilidad política también plantea desafíos. El clima político en Perú ha estado marcado por tensiones y cambios de gobierno que pueden influir en las políticas económicas y sociales. Esta incertidumbre puede llevar a las empresas a ser más cautelosas en sus inversiones y estrategias de expansión, limitando su capacidad de crecer y responder a la creciente demanda del mercado. Así, la empresa debe estar atenta a estos cambios para anticiparse y ajustarse a un entorno en constante evolución.

Además, el apoyo gubernamental a proyectos de infraestructura y logística es un aspecto positivo que puede beneficiar al sector. En 2023, el gobierno peruano anunció una inversión de aproximadamente S/. 4,500 millones en proyectos de infraestructura de transporte (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023). Iniciativas que promuevan la mejora de la infraestructura vial son cruciales para facilitar el transporte de mercancías. El acceso a carreteras en buen estado y a puertos eficientes puede ser un factor determinante para la competitividad de las empresas de transporte. De hecho, un estudio del MTC (2023)

indica que, tras la implementación de nuevas normativas de seguridad, se redujo en un 15% el número de accidentes en el transporte de mercancías en el último año.

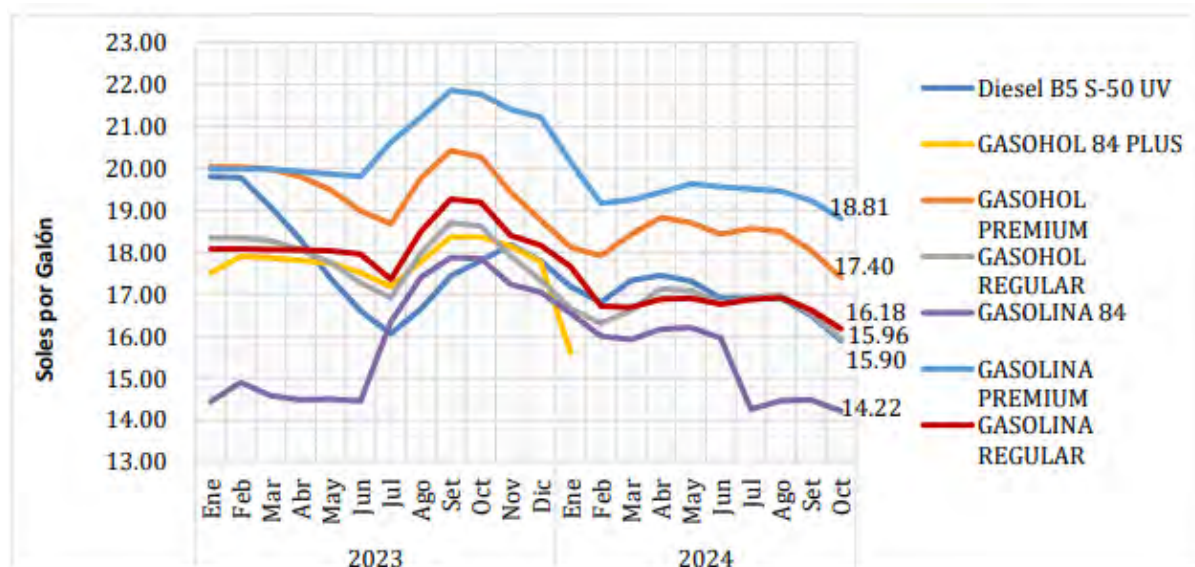
Finalmente, la colaboración entre el sector público y privado es vital para abordar las necesidades del sector transporte. Según el informe de la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2023), el 60% de las empresas de transporte han participado en alianzas con el gobierno en proyectos de infraestructura durante el último año, lo que ha permitido una mejora en la competitividad. Las empresas pueden beneficiarse de incentivos fiscales y de la participación en programas de mejora de infraestructura. Además, un 25% de las empresas de transporte están invirtiendo en tecnologías sostenibles y vehículos menos contaminantes, en línea con la normativa de sostenibilidad que busca reducir las emisiones en un 40% para 2030 (Ministerio del Ambiente, 2023). La capacidad de trabajar en conjunto con el gobierno para influir en políticas que favorezcan el desarrollo del sector puede ser una vía para aumentar la competitividad y reducir las barreras operativas.

#### **1.4.2. Económico**

En términos económicos, el crecimiento del PBI de Perú alcanzó un 3.9% en 2023, lo que refleja una recuperación moderada tras los efectos de la pandemia (Banco Central de Reserva del Perú, 2023). Este crecimiento beneficia al sector transporte, ya que un aumento en la producción y el consumo implica una mayor demanda de servicios logísticos. Sin embargo, el sector enfrenta presiones inflacionarias significativas, especialmente relacionadas con los costos del combustible. En el último año, los precios del combustible han aumentado aproximadamente un 20%, lo que impacta directamente en los costos operativos de las empresas de transporte, como se detalla en la Figura 5, que muestra la evolución de precios de combustibles líquidos según la red de entrega de contenidos (CDN, 2024).

**Figura 5**

*Evolución de Precios de Combustibles Líquidos*



Nota. Tomado de “Precios de combustibles líquidos y GLP a nivel usuario final”, por Red de entrega de contenidos (CDN, 2024).

Las fluctuaciones en la economía global también pueden tener repercusiones en el sector logístico. La dependencia de las exportaciones e importaciones significa que cualquier desaceleración en la economía global podría afectar la demanda de servicios de transporte. Según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2023), las exportaciones peruanas mostraron una ligera desaceleración, lo que resalta la vulnerabilidad del sector. Además, la inestabilidad de los mercados internacionales, provocada por conflictos o crisis financieras, puede llevar a una reducción en la actividad económica y, por ende, en la necesidad de servicios logísticos.

A pesar de estos desafíos, la recuperación económica y el aumento del comercio interno presentan oportunidades. Las empresas pueden explorar nichos en el mercado local, ofreciendo servicios especializados que respondan a las necesidades específicas de industrias en crecimiento, como la minería y la construcción.

Finalmente, la adaptabilidad económica es clave para la sostenibilidad del sector. Las empresas que puedan ajustar sus operaciones y estrategias a las condiciones cambiantes del

mercado estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten. La diversificación de servicios y la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas pueden ser cruciales para mantener la competitividad en un entorno económico dinámico.

### **1.4.3. Social**

Desde una perspectiva sociocultural, el cambio en las preferencias de los consumidores hacia prácticas más sostenibles y responsables ha ganado relevancia en los últimos años. Los consumidores están cada vez más informados sobre el impacto ambiental de las empresas y buscan opciones que prioricen la sostenibilidad. Este cambio en la mentalidad del consumidor representa una oportunidad para las empresas de transporte que adopten prácticas sostenibles, como la incorporación de vehículos a gas y el uso de tecnologías más limpias en sus operaciones (Bennett, 2021).

Además, el crecimiento de la clase media en Perú está impulsando una mayor demanda de productos y servicios, lo que a su vez aumenta la necesidad de soluciones logísticas eficientes (OECD, 2022). La urbanización y el aumento de la población en las ciudades generan desafíos adicionales en términos de distribución y entrega de mercancías. Las empresas que puedan adaptarse a estas tendencias y ofrecer servicios personalizados y eficientes tendrán una ventaja competitiva en el mercado (Hernández, 2024).

La formación y capacitación del personal también son aspectos cruciales en el contexto social. A medida que el sector transporte se vuelve más complejo y técnico, la necesidad de contar con personal calificado que pueda gestionar operaciones logísticas eficientes se vuelve esencial (Martínez, 2023). Las empresas deben invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de su personal para garantizar un servicio de calidad y mantenerse al día con las nuevas tecnologías y regulaciones.

Finalmente, la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un elemento diferenciador en el mercado. Las empresas que implementan políticas de RSE y se involucran con las comunidades locales pueden mejorar su imagen y reputación. La transparencia y el compromiso con el bienestar social no solo atraen a clientes, sino que también pueden fortalecer la lealtad del personal, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo (Salazar, 2023).

#### **1.4.4. Tecnológico**

El Según González (2022), el avance tecnológico es un factor clave en la transformación del sector transporte. La digitalización y la automatización están revolucionando la manera en que las empresas gestionan sus operaciones logísticas. La implementación de sistemas de gestión de flota y el uso de tecnologías de monitoreo en tiempo real han permitido a las empresas optimizar sus rutas y reducir costos operativos. Como mencionó Martínez (2023), la capacidad de ofrecer visibilidad y transparencia en las operaciones es fundamental para mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Como señaló Salazar (2022), la rápida evolución tecnológica también presenta desafíos significativos. Las empresas deben estar dispuestas a invertir en nuevas tecnologías y capacitar a su personal para aprovechar al máximo estas herramientas. Según este autor, la falta de personal de ventas puede limitar la capacidad de la empresa para promover sus innovaciones y generar nuevas oportunidades de negocio. Por ello, es crucial que la empresa desarrolle un equipo capacitado que pueda identificar y capitalizar las oportunidades tecnológicas.

De acuerdo con Hernández (2024), la competencia en el sector también se ve influenciada por el uso de tecnologías emergentes. Las empresas que adoptan soluciones innovadoras pueden destacarse frente a sus competidores. Este autor destaca que el uso de vehículos eléctricos o híbridos puede no solo reducir costos operativos a largo plazo, sino

también atraer a clientes que valoran la sostenibilidad. Además, subraya que la inversión en tecnologías limpias se está convirtiendo en un estándar esperado por los consumidores, lo que coloca a las empresas que no se adaptan en desventaja.

Tal como señala Pérez (2023), la colaboración con startups y empresas tecnológicas puede ser una estrategia efectiva para impulsar la innovación. Según este autor, la creación de alianzas estratégicas puede facilitar el acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos especializados. Este enfoque puede ayudar a la empresa a mantenerse a la vanguardia en un mercado en constante evolución y asegurar su competitividad en el futuro.

#### **1.4.5. Ecológico**

Según Naciones Unidas (2022), la sostenibilidad y la conciencia ecológica son factores cada vez más críticos en el sector de transporte y logística. Las empresas están bajo creciente presión para reducir su huella de carbono y adoptar prácticas más sostenibles, dado que el transporte contribuye al 14% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Esto subraya la necesidad de implementar estrategias ecológicas para disminuir el impacto ambiental y alinearse con la tendencia global hacia operaciones más limpias.

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente (2023), en Perú, las regulaciones para fomentar el uso de tecnologías limpias y reducir emisiones están en aumento. Las empresas de transporte pueden beneficiarse de estas iniciativas, adoptando vehículos con menor impacto ambiental, como aquellos de gas o eléctricos, y optimizando las rutas para reducir el consumo de combustible. Estas acciones no solo responden a las exigencias regulatorias, sino que también atraen a un perfil de cliente que valora el compromiso medioambiental.

Como menciona García (2023), la gestión de residuos y el uso eficiente de recursos son igualmente relevantes. Implementar prácticas de reciclaje y reducir el uso de plásticos en las operaciones mejora la imagen empresarial y responde a las expectativas de sostenibilidad de los consumidores. Las iniciativas de responsabilidad social corporativa, como proyectos

de conservación ambiental en las comunidades locales, son también una oportunidad para fortalecer la reputación de la empresa y construir lealtad entre los clientes.

Según Romero (2024), el cambio climático también representa un desafío significativo para la logística, ya que las condiciones climáticas extremas pueden afectar las operaciones y elevar los costos. Por ello, es fundamental desarrollar estrategias de resiliencia que mitiguen estos riesgos y aseguren la continuidad de las actividades en un entorno donde las condiciones pueden ser cada vez más inciertas.

#### **1.4.6. Legales**

De acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2023), el entorno legal en Perú para el sector logístico es complejo y está en constante evolución, con normas específicas que buscan garantizar la seguridad operativa y la protección de trabajadores y consumidores. Las empresas de transporte deben adaptarse a las disposiciones de la Ley General de Transporte y a las regulaciones específicas para el traslado de mercancías peligrosas, un requisito esencial en sectores como la minería y el comercio de productos químicos. El cumplimiento de estas normas no solo garantiza un entorno competitivo, sino que también protege a la empresa de sanciones significativas.

Como señala la Agencia de Protección Ambiental (2023), la regulación del transporte de materiales peligrosos es uno de los aspectos más exigentes en el marco legal. Dado que este tipo de mercancías requiere condiciones especiales para su manejo, las empresas deben invertir en capacitación y equipos especializados. El incumplimiento en la manipulación y traslado de estos productos puede tener graves consecuencias legales y operativas, subrayando la importancia de una gestión rigurosa y actualizada en el área de seguridad.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023), la legislación laboral en Perú establece criterios claros sobre los derechos y deberes de empleadores y empleados, regulando temas como la jornada laboral, la remuneración y la seguridad social. El

cumplimiento de estas normativas no solo evita sanciones, sino que también asegura un entorno de trabajo justo y motivador para el personal. En el contexto de ventas, la falta de un departamento específico podría limitar la conexión con los clientes; por ello, capacitar adecuadamente a los empleados y fomentar una cultura de servicio es crucial para mantener relaciones sólidas y efectivas.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2023), el cumplimiento de las leyes ambientales es otro aspecto clave. Perú ha implementado regulaciones para reducir el impacto ambiental de las operaciones empresariales, limitando las emisiones de gases contaminantes y promoviendo prácticas sostenibles. Para evitar multas y mejorar su posicionamiento, las empresas deben desarrollar políticas de sostenibilidad que cumplan con las normas vigentes y que reflejen un compromiso real hacia el medio ambiente.

Como indica el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2023), las normativas de competencia y protección al consumidor en Perú también son esenciales para el sector logístico. Las leyes antimonopolio y de competencia desleal promueven una competencia justa y transparente, mientras que las regulaciones de protección al consumidor aseguran que los clientes reciban un trato adecuado y puedan acceder a información clara sobre los servicios. Cumplir con estas normativas es crucial para fortalecer la confianza de los clientes y consolidar una imagen positiva en el mercado.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), el marco regulador para la inversión extranjera y las asociaciones público-privadas ofrece oportunidades para la expansión y modernización de las empresas. La estabilidad y transparencia del marco legal peruano en este ámbito pueden facilitar el acceso a capital externo y mejorar la competitividad mediante la implementación de tecnologías avanzadas. Mantenerse informado

sobre estos aspectos es esencial para asegurar el crecimiento y la innovación en el sector logístico, fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado.

La Tabla 1 presenta la Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), que detalla las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno externo y su impacto estratégico para la empresa.

**Tabla 1**

*Matriz MEFE*

| Factores Externos Clave  | Peso Relativo | Calificación | Peso Ponderado |
|--|---------------|--------------|----------------|
| Crecimiento de la demanda de servicios logísticos sostenibles y especializados.  | 0.15          | 4            | 0.60           |
| Expansión de la infraestructura vial en Perú, facilitando la movilidad de mercancías.  | 0.14          | 4            | 0.56           |
| Incremento en la adopción de tecnologías logísticas avanzadas para mejorar la eficiencia, incluyendo el uso de inteligencia artificial (IA). | 0.12          | 3            | 0.36           |
| Nuevas oportunidades en sectores emergentes que requieren transporte especializado.  | 0.10          | 2            | 0.20           |
| Potencial de alianzas estratégicas con empresas de tecnología para digitalizar procesos.   | 0.10          | 2            | 0.20           |
| Competencia intensa en el sector logístico que puede afectar la rentabilidad.  | 0.09          | 2            | 0.18           |
| Dependencia en proveedores clave y fluctuaciones en costos de insumos, como el combustible.  | 0.10          | 3            | 0.30           |
| Regulaciones gubernamentales y cambios en políticas de sostenibilidad que impactan el sector.  | 0.08          | 3            | 0.24           |
| Aumento en costos operativos debido a la inflación y variabilidad de precios de insumos.   | 0.07          | 3            | 0.21           |
| Riesgos relacionados con el cambio climático   | 0.05          | 2            | 0.10           |

**Total Peso Ponderado: 2.95**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de TRANSA S.A. muestra un puntaje ponderado de **2.95**, lo que indica un entorno externo moderadamente favorable. Entre las principales oportunidades destacan las políticas gubernamentales favorables para la infraestructura, el crecimiento económico que impulsa la demanda logística, y la preferencia del mercado por prácticas sostenibles. Sin embargo, la empresa también enfrenta amenazas significativas, como el aumento de la competencia, la inestabilidad política, las fluctuaciones en los precios del combustible y los riesgos asociados al cambio climático. Este análisis resalta la necesidad de que TRANSA S.A. adopte estrategias que aprovechen las oportunidades, como la inversión en tecnología y sostenibilidad, mientras mitiga los riesgos mediante un monitoreo continuo del entorno y una gestión proactiva de costos y regulaciones.

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

Según Hill et al. (2021), el análisis AMOFHIT es una herramienta que permite evaluar el contexto interno de una empresa mediante el análisis de sus Activos, Marcas, Organización, Finanzas, Habilidades, Infraestructura y Tecnología. Cada componente ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas al examinar los recursos físicos y financieros (Activos y Finanzas), el posicionamiento y valor de la empresa en el mercado (Marcas), la estructura y eficacia de la organización (Organización), las competencias y capacidades del personal (Habilidades), y el estado y nivel de actualización de sus instalaciones y sistemas (Infraestructura y Tecnología). Este análisis facilita la toma de decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento y la competitividad en el mercado.

#### **1.5.1. Administración.**

Como menciona Robbins y Coulter (2022), el atractivo del mercado logístico en Perú se deriva principalmente de la expansión de sectores estratégicos como la minería, la industria y el consumo masivo. La minería, siendo uno de los pilares de la economía peruana, requiere servicios logísticos complejos para el transporte de insumos y productos finales, lo que

incluye maquinaria pesada y materiales peligrosos. Este mercado exige operadores especializados que cumplan con altos estándares de seguridad y eficiencia, y ahí es donde las empresas que ya tienen experiencia en estos sectores, como TRANSA S.A., encuentran oportunidades para fortalecer su presencia. Además, el crecimiento de la industria y el comercio impulsa la demanda de transporte, creando un entorno propicio para ampliar las operaciones de logística en todo el país.

Según Robbins y Coulter (2022), la demanda de servicios logísticos seguros y especializados sigue aumentando, y la infraestructura vial, aunque con retos, ha mejorado en ciertas regiones clave. Esta evolución en las redes de carreteras facilita la movilidad y reduce los tiempos de entrega en áreas que antes eran difíciles de acceder. Para TRANSA S.A., esta mejora en la infraestructura representa una ventaja, ya que permite optimizar sus rutas y reducir los costos operativos. Sin embargo, el atractivo de este mercado también ha incrementado la competencia, lo que desafía a las empresas a innovar y a diferenciarse mediante la calidad del servicio, el cumplimiento de normativas y la implementación de tecnologías para la supervisión y monitoreo en tiempo real.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2022), el organigrama de TRANSA S.A. define claramente la estructura organizacional de la empresa, estableciendo las áreas clave y distribuyendo las responsabilidades para una operación eficiente. Esta estructura permite que cada departamento tenga objetivos específicos y facilite la coordinación interna, asegurando que la empresa mantenga una operación ágil y efectiva en el competitivo mercado del transporte logístico.

Como explica Robbins y Coulter (2022), la estructura organizacional de TRANSA S.A. es vertical y funcional por procesos, con una jerarquía que parte de una gerencia general, apoyada por un gerente adjunto, y se divide en cinco áreas clave: planeamiento y transporte, mantenimiento, finanzas y contabilidad, recursos humanos (RRHH), y seguridad, salud

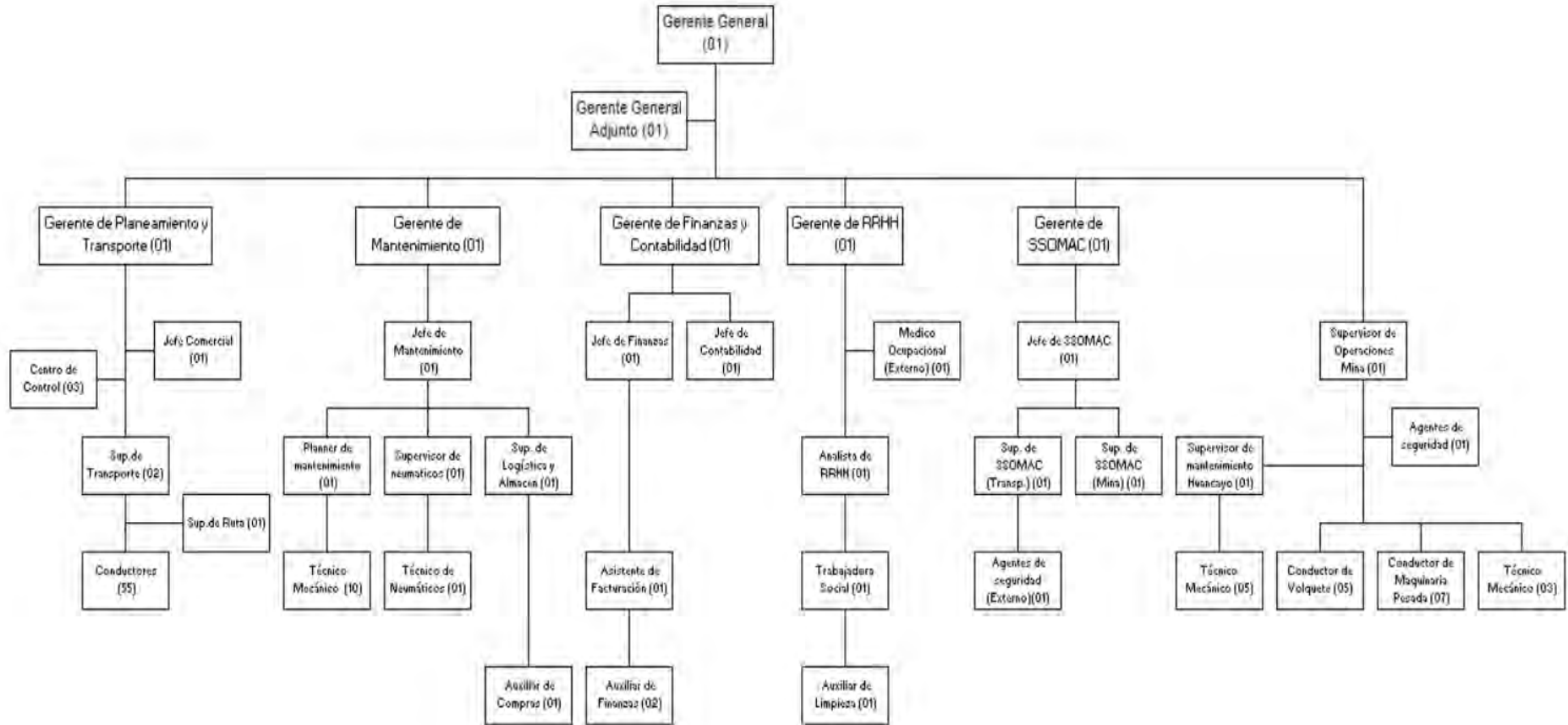
ocupacional, medio ambiente y calidad (SSOMAC). Una estructura funcional organiza la empresa en departamentos especializados según las funciones esenciales de la organización, permitiendo que cada área se enfoque en su competencia específica y mejore la eficiencia operativa.

Según Robbins y Coulter (2022), entre las ventajas de esta estructura se encuentran la claridad en las responsabilidades y una alta especialización en cada función, lo que facilita el enfoque en los objetivos y competencias de cada departamento. La estructura vertical también permite una cadena de mando clara, lo que puede ser beneficioso para el control y la supervisión, y contribuye a una mayor eficiencia operativa al minimizar la duplicación de funciones y alinear las actividades de manera más coherente.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2022), este tipo de estructura presenta ciertas desventajas, como el riesgo de crear silos entre departamentos, lo cual puede dificultar la comunicación interdepartamental y la coordinación de proyectos que requieren colaboración entre áreas. Además, la estructura funcional puede limitar la adaptabilidad de la empresa en un entorno dinámico, como el del transporte logístico, donde se requiere flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes del mercado. Para contrarrestar estas limitaciones, TRANSA S.A. podría considerar mecanismos de coordinación interdepartamental, como comités o equipos de trabajo multidisciplinarios, que promuevan la colaboración y alineación en los objetivos estratégicos. Estas dinámicas de interacción pueden observarse dentro del marco de la estructura organizacional representada en el organigrama general de la empresa TRANSA S.A., ilustrado en la Figura 6.

Figura 6

Organigrama General de la Empresa TRANSA S.A.



Nota. Tomado de la página web de TRANSA S.A. <https://transa.com.pe>

Por otro lado, el mercado logístico peruano también atrae la inversión de accionistas que ven en esta industria un sector con alto potencial de rentabilidad a largo plazo. La estabilidad y el crecimiento del sector atraen a inversores que buscan consolidar su participación en la industria. En el caso de TRANSA S.A., esta dinámica se refleja en la composición de sus socios y accionistas, cuya información detallada se presenta en la Tabla 2, donde se muestra la estructura accionaria de la empresa y el perfil de sus principales inversores.

**Tabla 2**

*Socios y Accionistas de la Empresa Transa S.A.*

| Nombres y apellidos | DNI      | Fecha de nacimiento | % de participación |
|---------------------|----------|---------------------|--------------------|
| Mattos de Gomez     | 20677801 | 16/03/1963          | 49.6%              |
| Teresa Celia        |          |                     |                    |
| Parraga Correa      | 20678417 | 29/04/1957          | 50.4%              |
| Roberto Paulino     |          |                     |                    |

### **1.5.2. Marketing**

En la actualidad, TRANSA S.A. presenta un enfoque limitado en su estrategia de marketing, evidenciado por la falta de un equipo de ventas y, por ende, la ausencia de gastos dedicados a esta área. Sin un enfoque activo en marketing, la empresa no logra establecer un contacto directo y continuo con sus clientes, lo que limita su capacidad para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Este contexto la coloca en desventaja frente a competidores que ya han implementado estrategias comerciales más robustas.

Para mejorar su situación, TRANSA S.A. podría considerar varias iniciativas:

- a. **Implementación de herramientas de CRM:** Adoptar un sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) permitiría a la empresa organizar y optimizar su interacción con los clientes. Estas herramientas no solo facilitan la personalización del

servicio, sino que también permiten un mejor seguimiento de las necesidades de los clientes, así como la planificación de campañas de fidelización y adquisición.

- b. **Fortalecimiento de la presencia digital:** Es crucial que TRANSA S.A. desarrolle un sitio web informativo y active estrategias en redes sociales. Esto podría ampliar su visibilidad en el mercado y atraer a clientes potenciales de manera más eficiente y a menor costo. Un enfoque digital bien ejecutado puede ayudar a la empresa a captar sectores aún no explorados y a consolidar su presencia en mercados donde ya tiene operaciones.
- c. **Desarrollo de un plan de marketing estructurado:** Un plan que incluya campañas promocionales, estrategias de comunicación y alianzas estratégicas podría ser decisivo. Aumentar la inversión en marketing ayudaría a TRANSA S.A. a no solo captar una mayor cuota de mercado, sino también a construir relaciones a largo plazo con los clientes. Sin esfuerzos específicos en marketing, la empresa está dejando pasar oportunidades valiosas para aumentar sus ingresos.

### ***1.5.3. Operaciones***

La situación financiera de la empresa revela tanto fortalezas como áreas que requieren atención, lo que impacta directamente en su competitividad y estabilidad a largo plazo. En términos de activos, cuenta con una flota moderna y diversificada, lo que representa una inversión significativa en infraestructura. Esta capacidad permite optimizar el manejo de costos operativos a largo plazo, generando una ventaja en eficiencia frente a competidores que podrían depender de equipos más antiguos o menos especializados, lo que es crucial en un sector tan dinámico como el transporte logístico.

Sin embargo, una debilidad notable es la ausencia de gastos dedicados a ventas, lo que se traduce en una gestión comercial limitada y poco efectiva. Esta situación se evidencia en los estados financieros, donde no hay un departamento de ventas estructurado ni inversiones

en estrategias que fomenten la cercanía con los clientes. La falta de estos gastos indica que la empresa tiene una relación poco proactiva con su base de clientes, lo que limita el desarrollo de una cartera robusta y repercute en el potencial de ingresos futuros, ya que una gestión de ventas eficiente podría mejorar tanto la captación de nuevos clientes como la retención de los actuales.

La división alquiler de vehículos se especializa en el alquiler de camionetas, camiones y equipos, ofreciendo opciones con o sin conductor. La compañía garantiza calidad y seguridad, adaptando las unidades a las necesidades específicas de cada cliente. Aunque la flexibilidad en las tarifas y la configuración del servicio son puntos fuertes, la falta de promoción activa de este servicio limita su visibilidad en el mercado.

La división de transporte se encarga del transporte logístico por carretera para una amplia variedad de cargas, incluyendo mercancías peligrosas, insumos químicos, combustibles líquidos, maquinaria sobredimensionada y transporte de personal. La compañía utiliza tecnología de monitoreo GPS para garantizar la seguridad y la eficiencia del transporte, pero nuevamente, la ausencia de un enfoque proactivo en ventas afecta su capacidad para captar clientes en sectores diversos.

TRANSA S.A. proporciona soporte y garantía en sus operaciones mediante la capacitación constante del personal y programas de mantenimiento preventivo y predictivo. Sin embargo, la falta de un equipo dedicado a las ventas limita la capacidad de la empresa para comunicar estos beneficios y construir relaciones sólidas con los clientes.

Finalmente, es crucial abordar los desafíos financieros asociados con la inversión en tecnología y sostenibilidad, áreas que están evolucionando rápidamente en el mercado logístico. Para mantenerse competitiva, es necesario destinar recursos a la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas y vehículos más sostenibles, como opciones a gas o eléctricas. No obstante, estas inversiones pueden influir en el flujo de caja y requerir fuentes

de financiamiento externas. La búsqueda de fondos adecuados para estas mejoras será esencial para alcanzar avances sin comprometer la estabilidad financiera actual, fortaleciendo así la competitividad y asegurando un crecimiento sostenible a mediano y largo plazo.

#### **1.5.4. Finanzas**

La información financiera de la empresa evidencia una tendencia de estabilidad y algunos aspectos a optimizar en términos de ventas, costos y resultados operativos. En los últimos cuatro años, las ventas han tenido un crecimiento anual irregular, con un aumento notable en 2021 (28,7%) y fluctuaciones menores en 2022 (-0,35%) y 2023 (2,3%), alcanzando un promedio de S/ 18.4 millones en ventas. Sin embargo, los márgenes de ganancia neta se han mantenido bajos, promediando apenas un 0,31% del total de ventas, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias que permitan una mayor rentabilidad en este aspecto (TRANSA S.A., 2023).

El costo de ventas, que representa un 92,88% del total de ingresos, impacta considerablemente en el margen bruto, resultando en un margen de 7,12%. Esto refleja que los altos costos operativos en la empresa, principalmente asociados al combustible y al mantenimiento de la flota, limitan los beneficios obtenidos sobre cada unidad monetaria de ventas. Para contrarrestar esto, sería clave que la empresa evalúe formas de reducir estos costos sin comprometer la calidad del servicio, ya sea mediante optimización logística o inversiones en tecnología que permitan eficiencias operativas.

La estructura de gastos presenta también una particularidad: los gastos de administración han alcanzado un promedio del 10,06% de las ventas en los últimos cuatro años, mientras que no se observa un presupuesto específico para gastos de ventas. Esto último indica la carencia de un enfoque proactivo en ventas y marketing, lo que probablemente impacta en la expansión de la clientela y limita la captación de nuevos negocios. Un enfoque de ventas y marketing robusto podría no solo ampliar la base de clientes, sino también

mejorar la relación con los clientes actuales, facilitando un crecimiento de ingresos que mejore los márgenes operativos.

Por último, en el análisis del resultado operativo (EBIT), la empresa experimentó pérdidas durante tres de los cuatro años, recuperándose marginalmente en 2023. Si bien ha habido ingresos financieros y otros ingresos relevantes, la empresa aún debe encontrar un equilibrio que garantice una operación rentable, incluso en años con menores ingresos extraordinarios (TRANSA S.A., 2023).

#### **1.5.5. Recursos Humanos**

Según Baker (2020), el análisis de amenazas en el contexto de recursos humanos revela que la gestión del capital humano es una de las principales problemáticas que enfrenta la empresa. La alta rotación de personal es un síntoma de problemas internos en el manejo organizacional, lo que no solo afecta la moral del equipo, sino que también incrementa los costos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Este fenómeno puede debilitar la cohesión del equipo y, a su vez, repercutir negativamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, generando insatisfacción y potencialmente dañando la reputación de la empresa en el mercado. Como menciona Roberts (2019), esta situación puede tener un impacto significativo en la percepción externa de la organización.

De acuerdo con Smith (2021), otro aspecto que complica la situación es la falta de políticas claras y efectivas en la gestión del talento. Sin un enfoque estructurado en el desarrollo profesional y la retención de personal, es difícil cultivar un ambiente de trabajo positivo que fomente el compromiso y la lealtad de los empleados. Como menciona Klein (2022), la ausencia de programas de formación y desarrollo no solo desmotiva a los trabajadores, sino que también limita la capacidad de la organización para aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos del personal, lo que podría traducirse en una ventaja competitiva significativa.

Según Garcia (2020), el aumento de la competencia en el sector logístico pone de manifiesto la necesidad de contar con un equipo humano competente y bien preparado. En un entorno donde la calidad del servicio y la capacidad de respuesta son determinantes para el éxito, la pérdida constante de talento humano puede llevar a la empresa a perder oportunidades de negocio frente a competidores que sí logran mantener a sus empleados motivados y comprometidos. Esto subraya la importancia de establecer estrategias de retención y desarrollo del talento que alineen los intereses de los empleados con los objetivos organizacionales.

Como sugiere Harris (2019), la empresa debe ser proactiva en la gestión de los recursos humanos para mitigar estas amenazas. Implementar programas de bienestar laboral, mejorar la comunicación interna y ofrecer incentivos atractivos puede ser crucial para reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción de los empleados. De acuerdo con Miller (2021), al abordar de manera efectiva los problemas relacionados con la gestión de recursos humanos, se puede crear un ambiente laboral más estable y productivo, lo que no solo beneficiará a la empresa en términos de rendimiento operativo, sino que también fortalecerá su posición competitiva en el mercado.

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

Según Harrison y Van Hoek (2020), la implementación de sistemas de información robustos es fundamental para optimizar las operaciones en el sector logístico. En este contexto, TRANSA S.A. tiene la oportunidad de mejorar la visibilidad y el control sobre sus procesos a través de soluciones tecnológicas que integren todos los aspectos de la cadena de suministro. Actualmente, la empresa ya cuenta con sistemas de monitoreo, pero es necesario fortalecer estos sistemas existentes para maximizar su potencial. Un sistema de gestión de transporte (SGT) eficiente puede facilitar la planificación de rutas, el seguimiento de envíos en tiempo real y la gestión de inventarios, lo que no solo incrementa la eficiencia operativa,

sino que también mejora la satisfacción del cliente al ofrecer un servicio más confiable y transparente.

Como mencionan La Londe y Masters (2021), los sistemas de información pueden ser herramientas valiosas para la toma de decisiones estratégicas. La analítica avanzada y la inteligencia de datos permiten a la empresa identificar patrones en el comportamiento del cliente, optimizar el uso de recursos y predecir la demanda con mayor precisión. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a TRANSA S.A. anticiparse a las necesidades del mercado, adaptándose más rápidamente a los cambios en las preferencias del consumidor y en las condiciones del mercado.

De acuerdo con Fahimnia et al. (2019), el uso de sistemas de información modernos también puede ayudar a la empresa a cumplir con normativas y estándares de sostenibilidad. Al incorporar tecnologías que monitoreen el consumo de combustible, las emisiones y otros indicadores de impacto ambiental, TRANSA S.A. puede generar un informe claro sobre la sostenibilidad de sus operaciones. Esto no solo es beneficioso para la gestión interna, sino que también puede atraer la atención de inversores interesados en financiar iniciativas responsables y sostenibles, aumentando así el capital disponible para futuras inversiones y mejoras.

### **1.5.7. Tecnología**

Según González et al. (2021), la implementación de tecnologías robustas es fundamental para optimizar las operaciones en el sector logístico. TRANSA S.A. actualmente cuenta con sistemas de monitoreo que permiten mejorar la visibilidad y el control sobre sus procesos. Sin embargo, es necesario fortalecer los sistemas existentes y evidenciar lo que ya está implementado, integrando soluciones tecnológicas que aborden todos los aspectos de la cadena de suministro. Por ejemplo, un sistema de gestión de transporte (SGT) eficiente puede facilitar la planificación de rutas, el seguimiento de envíos en tiempo real y la gestión de

inventarios, lo que no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también mejora la satisfacción del cliente al ofrecer un servicio más confiable y transparente.

Como señala la Memoria Anual TRANSA S.A. (2023), las tecnologías implementadas por la empresa son herramientas valiosas para la toma de decisiones estratégicas. La analítica avanzada y el uso de datos permiten a la empresa identificar patrones en el comportamiento del cliente, optimizar el uso de recursos y predecir la demanda con mayor precisión. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a la empresa anticiparse a las necesidades del mercado, adaptándose más rápidamente a los cambios en las preferencias del consumidor y en las condiciones del mercado.

De acuerdo con la Memoria Anual TRANSA S.A. (2023), es crucial considerar aspectos de ergonomía y el cumplimiento de normas EURO en el diseño de la maquinaria y los equipos utilizados. La implementación de tecnologías como GPS, limitadores de velocidad y detectores de sueño y fatiga puede no solo aumentar la seguridad en el trabajo, sino también mejorar el bienestar de los empleados, contribuyendo así a un entorno laboral más productivo. TRANSA S.A. también debería invertir en tecnologías de mejora en maquinaria y equipo para optimizar sus operaciones y reducir costos.

Como menciona la Memoria Anual TRANSA S.A. (2023), la empresa debe estar dispuesta a invertir en la creación de plataformas tecnológicas que faciliten la interacción con los clientes y optimicen los procesos logísticos. La colaboración con universidades y centros de investigación puede ser una estrategia efectiva para fomentar la innovación y garantizar que TRANSA S.A. esté a la vanguardia de las tendencias del sector, fortaleciendo así su posición en el mercado.

La Tabla 3, que corresponde a la Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), detalla las fortalezas y debilidades internas de la empresa, proporcionando una visión clara de los elementos clave para su desarrollo estratégico.

**Tabla 3***Matriz MEFI*

| Factores Internos Clave  | Peso<br>Relativo | Calificación | Peso<br>Ponderado |
|--|------------------|--------------|-------------------|
| Experiencia en manejo de cargas especiales.  | 0.12             | 4            | 0.48              |
| Flota moderna y diversificada para atender a sectores como minería y transporte especial.            | 0.10             | 3            | 0.30              |
| Compromiso con la seguridad y el cumplimiento de normativas sectoriales.                             | 0.09             | 2            | 0.18              |
| Uso de tecnología de monitoreo (GPS) para mejorar la seguridad y la eficiencia.                      | 0.11             | 4            | 0.44              |
| Personal altamente capacitado en operaciones logísticas y mantenimiento.                             | 0.10             | 2            | 0.20              |
| Relaciones sólidas con proveedores estratégicos, lo que asegura la disponibilidad de recursos clave. | 0.10             | 3            | 0.30              |
| Falta de inversión en ventas y gestión limitada para captar y fidelizar clientes.                    | 0.09             | 2            | 0.18              |
| Gestión deficiente en cuentas por cobrar y problemas financieros por ser una empresa familiar.       | 0.08             | 2            | 0.16              |
| Alta rotación de personal debido a problemas internos de gestión.                                    | 0.11             | 2            | 0.22              |
| Dependencia de procesos manuales que limitan la eficiencia operativa.                                | 0.10             | 2            | 0.20              |
| <b>Total Peso Ponderado: 2.66</b>  |                  |              |                   |

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de TRANSA S.A. obtuvo un puntaje total de 2.66, indicando una posición interna moderadamente favorable con aspectos clave por mejorar. Entre las fortalezas destacadas se encuentran su flota moderna y diversificada, una estructura organizacional clara y funcional, y el uso de sistemas de monitoreo GPS, que brindan ventajas competitivas en eficiencia y calidad del servicio. Sin

embargo, las debilidades identificadas, como la falta de un equipo de ventas estructurado, la alta rotación de personal, la limitada inversión en marketing y promoción, y los altos costos operativos, limitan el potencial de la empresa para captar nuevos clientes y mejorar su rentabilidad. Para fortalecer su posición, TRANSA S.A. debe implementar estrategias que aborden estas áreas críticas, enfocándose en la modernización tecnológica, el fortalecimiento del equipo de ventas y marketing, y la retención de talento para garantizar un crecimiento sostenible.

## **1.6. Matriz FODA**

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, brindando un panorama claro de su situación actual en el entorno interno y externo. Su uso resulta fundamental para identificar áreas de ventaja competitiva, así como aspectos que pueden limitar su desempeño o representan riesgos potenciales. Porter (2021) mencionó que al permitir una comprensión integral de estos elementos, el análisis FODA facilita la formulación de estrategias efectivas, orientadas tanto a potenciar las capacidades internas como a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades del mercado, lo que contribuye a una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la organización.

### **1.6.1. Fortalezas**

- Experiencia en manejo de cargas especiales.
- Flota moderna y diversificada para atender a sectores como minería y transporte especial.
- Compromiso con la seguridad y el cumplimiento de normativas sectoriales.
- Uso de tecnología de monitoreo (GPS) para mejorar la seguridad y la eficiencia.
- Personal altamente capacitado en operaciones logísticas y mantenimiento.

- Relaciones sólidas con proveedores estratégicos, lo que asegura la disponibilidad de recursos clave.

### **1.6.2. Oportunidades**

- Crecimiento de la demanda de servicios logísticos sostenibles y especializados.
- Expansión de la infraestructura vial en Perú, facilitando la movilidad de mercancías.
- Incremento en la adopción de tecnologías logísticas avanzadas para mejorar la eficiencia, incluyendo el uso de inteligencia artificial (IA).
- Nuevas oportunidades en sectores emergentes que requieren transporte especializado.
- Potencial de alianzas estratégicas con empresas de tecnología para digitalizar procesos.
- Aumento del comercio electrónico, que impulsa la necesidad de servicios logísticos rápidos y confiables.

### **1.6.3. Debilidades**

- Falta de inversión en ventas y gestión limitada para captar y fidelizar clientes.
- Gestión deficiente en cuentas por cobrar y problemas financieros por ser una empresa familiar.
- Alta rotación de personal debido a problemas internos de gestión.
- Dependencia de procesos manuales que limitan la eficiencia operativa.
- Estructura organizacional rígida que puede dificultar la adaptación rápida a cambios de mercado.
- Insuficiente inversión en investigación y desarrollo para innovar y diferenciarse en el sector.

#### **1.6.4. Amenazas**

- Competencia intensa en el sector logístico que puede afectar la rentabilidad.
- Dependencia en proveedores clave y fluctuaciones en costos de insumos, como el combustible.
- Regulaciones gubernamentales y cambios en políticas de sostenibilidad que impactan el sector.
- Aumento en costos operativos debido a la inflación y variabilidad de precios de insumos.
- Posibilidad de entrada de competidores internacionales con mayores recursos.
- Cambios rápidos en las tecnologías logísticas, lo que requiere adaptación continua y puede suponer un costo adicional.

Las fortalezas de TRANSA S.A. destacan en su capacidad para atender mercados exigentes gracias a su vasta experiencia en la gestión de cargas especiales y su flota moderna y diversificada. Estas características le permiten adaptarse con eficiencia a las necesidades de sectores clave como la minería y el transporte de mercancías peligrosas, consolidando su posición como un proveedor confiable en el sector logístico. Además, su compromiso con la seguridad y el estricto cumplimiento normativo no solo fortalece su competitividad, sino que también incrementa la confianza de sus clientes. Por otro lado, las oportunidades de crecimiento son alentadoras, impulsadas por el aumento de la demanda de servicios logísticos sostenibles, la expansión de la infraestructura vial en Perú y la incorporación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial. Estas tendencias ofrecen a TRANSA S.A. una plataforma para optimizar su eficiencia operativa, diversificar su cartera de servicios y atraer clientes interesados en soluciones logísticas innovadoras.

Sin embargo, TRANSA S.A. también enfrenta importantes desafíos que requieren atención prioritaria. Entre las debilidades más notables se encuentra la limitada inversión en

actividades de ventas y la gestión deficiente para captar y fidelizar clientes, lo que restringe su capacidad de expansión en un mercado competitivo. Además, problemas financieros derivados de su estructura como empresa familiar y un manejo inadecuado de cuentas por cobrar representan riesgos significativos para su estabilidad económica. A estas debilidades se suman amenazas externas, como la intensa competencia en el sector logístico, la dependencia de una cadena de suministro vulnerable, las fluctuaciones en los precios de insumos críticos como el combustible, y la creciente presión para cumplir con regulaciones gubernamentales y políticas de sostenibilidad.

La Figura 7, que presenta la matriz FODA cruzado, analiza de manera integral estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proporcionando un marco estratégico que permite a TRANSA S.A. priorizar sus esfuerzos. Esta herramienta clave facilita la formulación de estrategias enfocadas en mitigar riesgos, aprovechar las ventajas competitivas y responder de manera proactiva a las demandas del mercado, asegurando así un crecimiento sostenible y competitivo a largo plazo.

### **1.7. Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite a TRANSA S.A. evaluar los factores externos que impactan su competitividad en el sector logístico. A través de este análisis, se examina el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y sustitutos, y la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Este enfoque estratégico proporciona una visión clara de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa, permitiéndole priorizar sus esfuerzos en las áreas más críticas. Un resumen de cada fuerza, junto con su nivel de riesgo, se detalla en la tabla 4, que presenta las cinco fuerzas de Porter como herramienta clave para guiar las estrategias de la empresa en un entorno desafiante.

Figura 7

Matriz FODA Cruzado

| <b>MATRIZ FODA</b>  | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|---|---|--|
|   | F1. Experiencia en manejo de cargas especiales.<br>F2. Flota moderna y diversificada para atender a sectores como minería y transporte especial.<br>F3. Compromiso con la seguridad y el cumplimiento de normativas sectoriales.<br>F4. Uso de tecnología de monitoreo (GPS) para mejorar la seguridad y la eficiencia.<br>F5. Personal altamente capacitado en operaciones logísticas y mantenimiento.<br>F6. Relaciones sólidas con proveedores estratégicos, lo que asegura la disponibilidad de recursos clave.   | D1. Falta de inversión en ventas y gestión limitada para captar y fidelizar clientes.<br>D2. Gestión deficiente en cuentas por cobrar y problemas financieros por ser una empresa familiar.<br>D3. Alta rotación de personal debido a problemas internos de gestión.<br>D4. Dependencia de procesos manuales que limitan la eficiencia operativa.<br>D5. Estructura organizacional rígida que puede dificultar la adaptación rápida a cambios de mercado.<br>D6. Insuficiente inversión en investigación y desarrollo para innovar y diferenciarse en el sector.   |
| <b>Oportunidades</b>  | <b>FO</b>   | <b>DO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>O1. Crecimiento de la demanda de servicios logísticos sostenibles y especializados.</li> <li>O2. Expansión de la infraestructura vial en Perú, facilitando la movilidad de mercancías.</li> <li>O3. Incremento en la adopción de tecnologías logísticas avanzadas para mejorar la eficiencia, incluyendo el uso de inteligencia artificial (IA).</li> <li>O4. Nuevas oportunidades en sectores emergentes que requieren transporte especializado.</li> <li>O5. Potencial de alianzas estratégicas con empresas de tecnología para digitalizar procesos.</li> <li>O6. Aumento del comercio electrónico, que impulsa la necesidad de servicios logísticos rápidos y confiables.</li> </ul> | (O1, F2) Ampliar la flota moderna y diversificada para captar la creciente demanda de servicios logísticos sostenibles y especializados.<br><br>(F4-O3) Apalancar la tecnología de monitoreo GPS para optimizar rutas y mejorar la eficiencia en respuesta al incremento en adopción de tecnologías avanzadas incluyendo el uso de inteligencia artificial (IA).<br><b>(F6-O4)</b> Aprovechar las relaciones con proveedores estratégicos para establecer alianzas que faciliten la expansión en nuevos sectores.<br><b>(F5-O4)</b> Fortalecer la capacitación del personal para satisfacer la demanda de sectores emergentes que requieren transporte especializado.<br><b>(F1-O4)</b> Aprovechar la experiencia en manejo de cargas especiales para posicionarse en el sector de transporte especializado.<br><b>(F3-O6)</b> Utilizar el compromiso con la seguridad y normativas como ventaja competitiva en un mercado que demanda servicios logísticos seguros y confiables. | (D1-O6) Incrementar la inversión en ventas y marketing para captar clientes del comercio electrónico, que requiere servicios logísticos rápidos y confiables.<br><br>(D4-O3) Implementar tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y responder al aumento en adopción de tecnologías logísticas avanzadas incluyendo el uso de inteligencia artificial (IA).<br>(D2-O5) Formalizar procesos internos para atraer alianzas estratégicas y socios tecnológicos que impulsen la digitalización.<br>(D3-O4) Desarrollar programas de retención de personal para contar con empleados capacitados en sectores emergentes.<br>(D4, D5-O2) Aprovechar el crecimiento de la infraestructura vial en Perú para expandir el alcance, mitigando la dependencia en procesos manuales y la estructura rígida.<br>(D1, D2-O4) Aprovechar la expansión en nuevos sectores como incentivo para mejorar la gestión financiera y el desarrollo de clientes. |
| <b>Amenazas</b>   | <b>FA</b>   | <b>DA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A1. Competencia intensa en el sector logístico que puede afectar la rentabilidad.</li> <li>A2. Dependencia en proveedores clave y fluctuaciones en costos de insumos, como el combustible.</li> <li>A3. Regulaciones gubernamentales y cambios en políticas de sostenibilidad que impactan el sector.</li> <li>A4. Aumento en costos operativos debido a la inflación y variabilidad de precios de insumos.</li> <li>A5. Posibilidad de entrada de competidores internacionales con mayores recursos.</li> <li>A6. Cambios rápidos en las tecnologías logísticas, lo que requiere adaptación continua y puede suponer un costo adicional.</li> </ul>                                     | (F2-A1) Aprovechar la flota moderna para mantener competitividad y enfrentar la competencia intensa del sector.<br>(F4-A2) Usar la tecnología de monitoreo para minimizar los efectos de las fluctuaciones en costos de insumos como el combustible mediante la optimización de rutas.<br>(F3-A3) Apalancar la experiencia en normativas para cumplir eficientemente con cambios regulatorios y políticas de sostenibilidad.<br>(F6-A4) Usar las relaciones estratégicas con proveedores para negociar mejores términos en costos operativos.<br>(F1, F3-A5) Mejorar la retención de clientes mediante atención segura y especializada para enfrentar la competencia de empresas extranjeras.<br>(F5, F6-A6) Invertir en personal capacitado y en relaciones sólidas para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías logísticas.  | (D2-A1) Fortalecer la gestión financiera para mejorar la rentabilidad frente a la competencia intensa.<br>(D4-A2) Reducir la dependencia de proveedores clave mediante diversificación para minimizar el impacto de fluctuaciones en costos de insumos.<br>(D3-A3) Mejorar la retención de personal y la eficiencia operativa interna para enfrentar cambios en regulaciones gubernamentales y políticas de sostenibilidad.<br>(D5-A5) Modernizar la estructura organizacional para adaptarse más rápidamente a la entrada de competidores internacionales.<br>(D6-A6) Aumentar la inversión en I+D para mantenerse actualizado en tecnologías logísticas avanzadas, evitando rezagos tecnológicos.<br>(D1, D2-A4) Desarrollar un plan de fidelización y gestión de cuentas por cobrar para estabilizar la rentabilidad en un mercado con costos operativos variables.   |

**Tabla 4***Cinco Fuerzas de Porter*

| Fuerza de Porter                        | Descripción   | Nivel de Riesgo |
|---|---|-----------------|
| Poder de Negociación de los Proveedores | Alta dependencia de proveedores de combustible como PRIMAX; precios volátiles afectan los costos operativos.      | Alto            |
| Poder de Negociación de los Clientes    | Clientes clave del sector minero con capacidad para exigir condiciones favorables; falta de estructura comercial. | Alto            |
| Amenaza de Nuevos Ingresantes           | Barreras regulatorias y altos costos de entrada limitan la competencia de nuevos participantes en el sector.      | Bajo            |
| Amenaza de Sustitutos                   | Alternativas como transporte ferroviario y marítimo pueden ser opciones viables para ciertos clientes.            | Medio           |
| Rivalidad entre Competidores            | Alta competencia en el sector logístico, con empresas diferenciándose en precios, eficiencia y tecnología.        | Alto            |

**1.7.1. Poder de Negociación de los Proveedores**

El principal proveedor de la empresa es PRIMAX, que abastece de combustible, un recurso esencial en el sector de transporte y logística. Aunque el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN, 2022) regula los precios, éstos pueden variar considerablemente de un grifo a otro, lo que afecta el presupuesto operativo de la empresa. Esta situación genera una dependencia hacia PRIMAX y otros proveedores de combustible, lo que, en un contexto de fluctuaciones, puede elevar los costos operativos y reducir los márgenes de rentabilidad.

La alta dependencia del combustible convierte a los proveedores en agentes de influencia significativa en los costos de la empresa, ya que el precio del combustible es una de las principales variables que impacta el costo de ventas. La fluctuación en los precios de

los combustibles y la imposibilidad de predecir sus variaciones dificultan la planificación financiera. A menos que se logren acuerdos a largo plazo o se exploren alternativas de suministro, los proveedores mantendrán un poder alto de negociación.

Otra cuestión es que la empresa tiene pocas alternativas de abastecimiento en cuanto a combustible en el mercado. Dado que la mayoría de las estaciones siguen precios similares debido a las regulaciones y el contexto de mercado, la compañía se ve limitada en su capacidad de negociación para lograr descuentos o condiciones más favorables. Esta situación resalta la necesidad de mantener una buena relación con los proveedores y, al mismo tiempo, explorar alianzas que minimicen el impacto financiero de las fluctuaciones de precio.

### ***1.7.2. Poder de Negociación de los Clientes***

La empresa enfrenta desafíos significativos en cuanto a la gestión de ventas y la relación con sus clientes. La falta de gastos en ventas refleja una carencia en la estructura comercial, lo que limita la capacidad de la empresa para captar y retener clientes de manera efectiva. En un mercado en el que los clientes buscan opciones personalizadas y con precios competitivos, la falta de inversión en el área comercial le otorga a los clientes un alto poder de negociación, ya que pueden fácilmente optar por otros proveedores que sí ofrecen un enfoque proactivo y personalizado en la atención.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, TRANSA presta servicios logísticos a empresas mineras clave, incluyendo Volcan, Corona, Kolpa, Alpayana, Paltarumi, Santander y Nexa, quienes representan una base de clientes con alta capacidad de exigir condiciones favorables debido a su tamaño e importancia en el sector. La ausencia de un equipo dedicado a ventas y la falta de estrategias de fidelización disminuyen la capacidad de TRANSA para negociar tarifas competitivas, ya que los clientes tienen la opción de recurrir a otros proveedores que les ofrezcan un servicio más personalizado. Por lo tanto,

fortalecer la relación comercial y establecer un enfoque más proactivo hacia estos clientes resulta esencial para reducir su poder de negociación y asegurar contratos estables y rentables a largo plazo.

El poder de negociación de los clientes se ve amplificado debido a que el sector logístico cuenta con una oferta considerable de servicios, brindando a los clientes múltiples opciones. La ausencia de una gestión de ventas sólida limita la capacidad de la empresa para diferenciarse y, por ende, para fidelizar a los clientes actuales o atraer nuevos. Este factor reduce la capacidad de la empresa de negociar tarifas o condiciones contractuales favorables, cediendo el control a los clientes que pueden cambiar de proveedor con relativa facilidad.

Además, la falta de cercanía y de esfuerzos de fidelización podría afectar el crecimiento de ingresos a largo plazo. Sin una estructura de ventas que promueva la satisfacción y lealtad de los clientes, la empresa pierde oportunidades de maximizar el valor de cada cliente. La creación de un equipo de ventas y la implementación de estrategias de captación y retención serían clave para reducir el poder de negociación de los clientes, otorgando a la empresa mayor control sobre sus ingresos.

### ***1.7.3. Potenciales Nuevos Ingresantes***

El sector del transporte interurbano en el que opera la empresa está regulado por diversas leyes y decretos establecidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), incluyendo la Ley General Vial y Tránsito, el Reglamento de Gestión del Transporte Nacional y la Ley de Máxima Contaminación Permitida para Vehículos Automotores (DS N° 010-2017-MINAM). Estas regulaciones generan barreras de entrada significativas para nuevos participantes, ya que requieren una inversión considerable y el cumplimiento de una normativa estricta en términos de infraestructura y sostenibilidad ambiental.

Para una empresa nueva, cumplir con estas regulaciones representa un desafío en términos de costos y tiempo, lo cual limita la facilidad de ingreso al sector. Además, los

requisitos de inversión en vehículos y tecnologías sostenibles para cumplir con la Ley de Máxima Contaminación añaden una barrera adicional para aquellos que deseen competir. Esto reduce, en cierta medida, la amenaza de nuevos participantes y permite a las empresas establecidas en el sector como TRANSA aprovechar su ventaja de estar ya en conformidad con las regulaciones.

Sin embargo, empresas que ya poseen experiencia y una flota ajustada a los estándares podrían encontrar atractivo el sector logístico, especialmente si perciben una oportunidad en el crecimiento de la demanda de transporte sostenible y seguro. Por esta razón, la empresa debe mantenerse competitiva, optimizando costos y adaptándose a las tendencias de sostenibilidad, para estar mejor preparada ante el ingreso potencial de competidores.

#### **1.7.4. Potenciales Sustitutos**

Los servicios logísticos tradicionales, basados en el transporte terrestre, enfrentan la amenaza de potenciales sustitutos en el sector de transporte, como las opciones de transporte ferroviario y marítimo, o incluso nuevas tecnologías que faciliten la digitalización y optimización en la gestión de cargas. Estas alternativas pueden ser atractivas para los clientes, especialmente para aquellos que transportan grandes volúmenes de mercancía, donde el costo-beneficio de un transporte más masivo puede ser superior al transporte por carretera.

Otra posible sustitución proviene del cambio de patrones de consumo y la tecnología de automatización, ya que muchos clientes están buscando soluciones logísticas que optimicen los tiempos de entrega y reduzcan costos operativos. Si bien el transporte terrestre seguirá siendo esencial, la evolución hacia modelos de distribución más integrados y digitales podría reducir la demanda de servicios tradicionales, especialmente si no se adaptan a estos cambios en las preferencias de los clientes.

Para mitigar esta amenaza, la empresa puede enfocarse en agregar valor mediante la especialización en ciertos tipos de carga, como el transporte de materiales peligrosos

(productos químicos, explosivos, gas natural vehicular (GNV) y gas licuado de petróleo (GLP)), que tiene menos competencia y menor disponibilidad de sustitutos eficientes.

Además, la empresa planea realizar el cambio de combustible de sus vehículos en el futuro, una vez que se hayan amortizado las deudas con el banco. Esta transición permitirá reducir costos operativos a largo plazo y contribuirá a un modelo de transporte más sostenible.

También sería ventajoso explorar la integración de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia y aumenten la flexibilidad, lo que puede reducir el riesgo de que los clientes opten por otras alternativas de transporte.

#### **1.7.5. Rivalidad de los Competidores**

La competencia en el sector logístico es intensa y se caracteriza por la presencia de empresas que constantemente buscan diferenciarse a través de precios competitivos, mejoras en la eficiencia operativa y calidad del servicio. La amplia oferta de servicios logísticos reduce las barreras para que los clientes cambien de proveedor, incrementando así la rivalidad en el sector. En este contexto, la empresa necesita encontrar formas efectivas de destacar su propuesta de valor y garantizar una calidad de servicio que la haga competitiva.

Además, muchos competidores están adoptando rápidamente nuevas tecnologías y soluciones sostenibles, lo que representa una amenaza si la empresa no se mantiene al día con estas tendencias. El compromiso de los competidores con la sostenibilidad y la digitalización les permite reducir costos y mejorar su propuesta hacia los clientes, lo cual puede poner en desventaja a las empresas que no prioricen estas áreas estratégicas.

La empresa podría mitigar la amenaza de la competencia mediante una estrategia de especialización en servicios logísticos de alto valor agregado, como cargas especiales o transporte de materiales peligrosos, donde su experiencia y cumplimiento normativo le brinden una ventaja frente a competidores menos especializados. Al concentrarse en áreas con menor competencia y mayor barrera de entrada, se puede reducir el impacto de la

rivalidad y fortalecer su posición en el mercado. Adicionalmente debe fortalecer el equipo de ventas con personal dedicado a fidelizar y captar nuevos clientes.

## **1.8. Conclusiones**

El análisis FODA ha revelado que TRANSA S.A. posee fortalezas significativas, como su experiencia en la gestión de cargas especiales y una flota moderna. Sin embargo, también enfrenta debilidades críticas, incluidas la falta de inversión en gastos de ventas y una gestión financiera deficiente. Esta dualidad destaca la necesidad de que la empresa capitalice sus fortalezas mientras trabaja activamente en sus debilidades para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Las oportunidades en el entorno logístico, como el crecimiento de la demanda de servicios sostenibles y la expansión de la infraestructura vial, son alentadoras para TRANSA. Sin embargo, la empresa debe estar atenta a las amenazas que presenta la intensa competencia en el sector, así como a las fluctuaciones en los precios de los insumos y las regulaciones gubernamentales. Una estrategia proactiva basada en la planificación y previsión será esencial para convertir estas oportunidades en realidades y mitigar los riesgos.

Las cinco fuerzas de Porter indican que el poder de negociación de los clientes es un factor determinante en el mercado actual. La limitada capacidad de TRANSA S.A. para atraer y retener clientes pone de relieve la necesidad de una estrategia comercial más sólida. La empresa debería implementar tácticas de marketing y ventas efectivas que fortalezcan sus relaciones comerciales y reduzcan la vulnerabilidad ante el poder de negociación de sus clientes.

Para mitigar la dependencia de proveedores clave en el suministro de combustible, TRANSA S.A. debería considerar la implementación de acuerdos estratégicos como contratos de suministro a largo plazo con precios fijos, alianzas estratégicas para colaborar en tecnología y sostenibilidad, diversificación de proveedores para reducir riesgos, acuerdos de

compra anticipada para asegurar precios estables, y contratos con cláusulas de revisión de precios que ofrezcan flexibilidad ante fluctuaciones del mercado. Estas estrategias no solo fortalecerían la cadena de suministro de la empresa, sino que también mejorarían su capacidad para gestionar costos de manera efectiva y mantener la estabilidad operativa en un entorno económico volátil.

Por último, la intensa rivalidad en el sector logístico requiere que TRANSA S.A. encuentre formas de diferenciarse en un mercado saturado. Focalizarse en servicios de alto valor agregado y especializarse en nichos de mercado podría ser clave para mejorar su competitividad. La implementación de tecnologías avanzadas y un enfoque en la sostenibilidad pueden ser factores cruciales para asegurar su crecimiento y adaptación a un entorno en constante cambio.

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

En este capítulo, se exploran diversas herramientas y técnicas que son fundamentales para la mejora continua y la gestión estratégica en las organizaciones. La implementación de metodologías como el diagrama de Proveedores (Suppliers), Entradas (Inputs), Procesos (Process), Salidas (Outputs) y Clientes (Customers) (SIPOC) y la matriz de valor agregado proporciona un marco robusto para optimizar procesos y aumentar la eficiencia. A través de un análisis detallado de la situación actual de TRANSA S.A., se identifican los problemas críticos que afectan su desempeño y se plantea una serie de conclusiones y recomendaciones que buscan orientar a la empresa hacia un futuro más sostenible y rentable.

### **2.1. Metodología de Trabajo**

#### **2.1.1. Metodología**

La metodología cualitativa se centra en comprender las experiencias y percepciones de los individuos sobre su realidad social, lo que resulta fundamental para el diagnóstico

empresarial. Según D'Alessio (2013) esta metodología permite explorar fenómenos complejos a través de la recolección de datos no numéricos, utilizando técnicas como entrevistas y observaciones. Estas técnicas facilitan la obtención de información rica y contextualizada, que puede revelar problemas internos en la organización, como dificultades de comunicación o aspectos culturales que afectan el desempeño.

Además, la investigación cualitativa es especialmente valiosa para identificar causas subyacentes de problemas y comprender las perspectivas de los stakeholders, lo que contribuye a un diagnóstico más preciso. D'Alessio (2013) enfatizó la importancia de este enfoque en la identificación de las dinámicas organizacionales y la adaptabilidad que ofrece ante un entorno empresarial cambiante. En conjunto, estas características hacen que la metodología cualitativa sea una herramienta eficaz para guiar la implementación de mejoras y estrategias adecuadas en la empresa.

### ***2.1.2. Técnicas de Procesamiento de Datos***

El procesamiento de datos en investigaciones cualitativas se fundamenta en técnicas como la codificación y el análisis de contenido, las cuales permiten organizar y analizar la información recopilada a través de entrevistas y observaciones. La codificación facilita la identificación de patrones y tendencias en los datos, transformando la información bruta en datos comprensibles y útiles para el diagnóstico empresarial. Por otro lado, el análisis de contenido ayuda a interpretar y contextualizar las respuestas en relación con los objetivos de la investigación, proporcionando una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales. Para D'Alessio, (2013) estas técnicas son esenciales para orientar la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.

### ***2.1.3. Población de Estudio***

La población de estudio está compuesta por los gerentes de TRANSA S.A. y un grupo selecto de empleados clave, quienes brindan perspectivas críticas sobre la operativa y la

gestión de la empresa. A través de entrevistas y observaciones, se busca capturar las experiencias y percepciones de estos actores, contribuyendo a un diagnóstico más completo que permita identificar áreas de mejora y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Para D'Alessio, (2013) la participación de los gerentes y empleados clave es fundamental para asegurar que el análisis refleje con precisión la realidad organizacional.

#### **2.1.4. Recojo de Información**

Para el diagnóstico de TRANSA S.A., se emplearán diversas técnicas que facilitarán la recopilación y análisis de información relevante. Entre estas se incluyen la observación directa y las entrevistas estructuradas, que proporcionarán una visión detallada de las operaciones y la gestión interna de la empresa. Estas herramientas permitirán identificar no solo las áreas de mejora, sino también los factores que contribuyen al desempeño actual de la organización. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos se describen en detalle en la Tabla 5, donde se especifican las técnicas empleadas y su propósito dentro del proceso de diagnóstico empresarial.

**Tabla 5**

#### *Instrumentos de Recolección de Datos*

| Técnica     | Introducción  | Interpretación  |
|-------------|---|---|
| Entrevista  | Consiste en un diálogo estructurado o semi-estructurado con los gerentes y empleados clave para obtener información cualitativa sobre la empresa. | Permite explorar en profundidad las percepciones, experiencias y conocimientos de los entrevistados, proporcionando datos valiosos para el diagnóstico. |
| Observación | Implica la observación directa de las operaciones diarias de TRANSA S.A. para captar comportamientos y dinámicas organizacionales.                | Facilita la comprensión del funcionamiento interno de la empresa, identificando posibles áreas de mejora y problemas no evidentes en entrevistas.       |

El recojo de información a través de entrevistas y observaciones permite un acercamiento holístico al diagnóstico empresarial. Las entrevistas aportan una perspectiva subjetiva y rica en matices, mientras que la observación brinda una visión objetiva de la realidad operativa. Esta combinación de métodos cualitativos es fundamental para comprender las dinámicas internas de TRANSA S.A. y para identificar con precisión los problemas que afectan su desempeño.

#### **2.1.5. *Diagnostico***

**Análisis de Pareto.** Según Besterfield et al. (2016), el diagrama de Pareto es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de calidad, destacada por su enfoque en identificar y priorizar los problemas más significativos en un proceso o sistema. Este método, fundamentado en el principio de Pareto, que establece que el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas, permite a las organizaciones centrar sus esfuerzos de mejora en las áreas que tienen el mayor impacto. En el caso de TRANSA S.A., aplicar el diagrama de Pareto puede facilitar la identificación de los factores que afectan su eficiencia operativa y la priorización de soluciones para optimizar sus procesos. El desarrollo detallado del análisis de Pareto se encuentra en el capítulo 4.

**Matriz de Jerarquía de Causa – Efecto.** Como menciona Kiran (2017), la matriz de jerarquía de causa-efecto es una herramienta fundamental en el análisis de problemas complejos, pues permite identificar y jerarquizar las causas subyacentes de un problema, organizándolas en función de su impacto sobre el resultado final. Este método se usa para clasificar y evaluar las causas según su importancia relativa, facilitando la identificación de aquellas que deben ser priorizadas en los esfuerzos de mejora. De acuerdo con Sunder (2021), esta herramienta permite desarrollar una visión integral de los factores internos que afectan el rendimiento de la empresa, visualizando de manera ordenada cómo se relacionan causas y

efectos, y asignando un peso relativo a cada causa para estructurar estrategias de acción efectivas.

### **2.1.6. Etapas de Implementación**

**Planeación.** Según Mintzberg (2009), la planeación es la etapa inicial y esencial en el proceso de implementación de mejoras, ya que establece las bases para construir las estrategias necesarias. En esta fase, el equipo de trabajo juega un papel clave en la definición de objetivos claros y metas específicas, alineadas con el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Una buena planeación permite que todos los miembros del equipo anticipen posibles obstáculos y desarrollen planes de acción para superarlos de manera conjunta.

Como subrayó Porter (1996), una planeación adecuada fomenta la cohesión dentro del equipo, ya que todos comprenden su rol en el proceso y la importancia de su contribución individual. Al establecer un cronograma y asignar recursos, el equipo se asegura de que cada acción esté orientada al cumplimiento de las metas. Este enfoque permite a los equipos y organizaciones mantener una ventaja competitiva al alinear las capacidades internas con las oportunidades del mercado, asegurando la efectividad de las iniciativas de mejora continua.

**Equipo de Trabajo.** De acuerdo con Robbins y Judge (2016), la creación de un equipo de trabajo sólido y comprometido es crucial en la implementación de mejoras, ya que una asignación clara de roles y responsabilidades asegura una ejecución eficiente de las acciones planificadas. Durante esta fase, se seleccionan los miembros adecuados y se establecen roles específicos, facilitando la colaboración y optimizando la comunicación. Además, la conformación de un equipo sólido fortalece el sentido de responsabilidad compartida y el compromiso, asegurando que cada miembro entienda cómo su aportación contribuye al resultado general. Como resaltó Deming (2000), fomentar una cultura de calidad en la que cada miembro del equipo se sienta responsable del resultado final es fundamental para adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir.

Según Kotter (1996), la concientización se enfoca en sensibilizar y capacitar al equipo de trabajo sobre la importancia de la mejora continua y la calidad en cada acción. Es esencial que todos comprendan el valor de su participación en el proceso de cambio y su impacto en los resultados. Como mencionó Senge (2006), la capacitación adecuada no solo fortalece las competencias individuales, sino que también impulsa una cultura organizativa orientada a la calidad y la mejora continua. Este enfoque contribuye a alinear la visión y los objetivos organizacionales con los esfuerzos individuales y colectivos del equipo. Además, la participación en los procesos de mejora puede incrementar significativamente la motivación y el rendimiento del equipo. Las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo entre sus empleados tienden a adaptarse mejor y prosperar en entornos cambiantes.

**Concientización.** La concientización se enfoca en sensibilizar y capacitar al equipo de trabajo sobre la importancia de la mejora continua y la calidad en cada acción. Es esencial que todos comprendan el valor de su participación en el proceso de cambio y su impacto en los resultados. Kotter (1996) menciona que es vital generar un sentido de urgencia y compromiso entre los empleados para lograr el éxito en cualquier iniciativa de cambio. La capacitación adecuada no solo fortalece las competencias individuales, sino que también impulsa una cultura organizativa orientada a la calidad y la mejora continua.

Además, la concientización contribuye a alinear la visión y los objetivos organizacionales con los esfuerzos individuales y colectivos del equipo. La participación en los procesos de mejora puede incrementar significativamente la motivación y el rendimiento del equipo. Senge (2006) enfatiza que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo entre sus empleados tienden a adaptarse mejor y prosperar en entornos cambiantes. Por ello, la inversión en la concientización y capacitación del equipo es clave para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas de mejora.

**Control Interno.** El control interno es una etapa crucial para monitorear y evaluar de forma continua el progreso de las iniciativas implementadas, lo que involucra al equipo en la supervisión de sus avances. Esta fase incluye el desarrollo de mecanismos de supervisión y el establecimiento de indicadores de rendimiento para medir el cumplimiento de los objetivos. Según el marco de COSO (2013), un sistema de control interno eficaz permite a los equipos detectar y corregir desviaciones a tiempo, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante cualquier problema.

Además, el control interno fomenta la transparencia y la rendición de cuentas dentro del equipo de trabajo, promoviendo una cultura en la que cada miembro es consciente del impacto de sus esfuerzos en los resultados finales. Kaplan y Norton (1996) destacaron la importancia de la medición y el control constante para mantener el rumbo hacia el éxito. Al establecer evaluaciones periódicas, el equipo puede ver cómo sus contribuciones individuales y colectivas están alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización, asegurando la efectividad y consistencia de las iniciativas de mejora.

### ***2.1.7. Gestión Estratégica***

La gestión estratégica según Kaplan y Norton (1996) es un proceso crucial que permite a las organizaciones definir su dirección y prioridades, asegurando que todos los recursos estén alineados para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este enfoque implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, utilizando herramientas como el análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Según Porter (2016), la formulación de una estrategia efectiva requiere comprender el contexto en el que opera la empresa, así como las dinámicas del mercado y las necesidades de los clientes. La gestión estratégica no solo se centra en establecer metas, sino que también busca crear un plan detallado para alcanzar esos objetivos, lo que proporciona una hoja de ruta clara para el futuro.

Además, la gestión estratégica involucra la implementación de decisiones que afectan a la organización en su totalidad. Robbins y Judge (2016) destacaron que una comunicación efectiva y una cultura organizacional sólida son fundamentales para llevar a cabo estas estrategias. La alineación de todos los niveles de la organización hacia un objetivo común fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que resulta en un mejor desempeño general. Para que la gestión estratégica sea efectiva, es vital que cada miembro de la organización entienda su papel en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La adaptación continua también es un componente esencial de la gestión estratégica. En un entorno empresarial en constante cambio, las organizaciones deben ser capaces de ajustar sus estrategias en respuesta a nuevas oportunidades y amenazas. Esto requiere una mentalidad ágil y la capacidad de aprender de la experiencia. Porter (2016) enfatiza la importancia de la innovación y la flexibilidad en la estrategia, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas en mercados dinámicos. La gestión estratégica, por lo tanto, debe ser un proceso iterativo, donde las lecciones aprendidas y los resultados de las decisiones anteriores se utilizan para informar futuras estrategias.

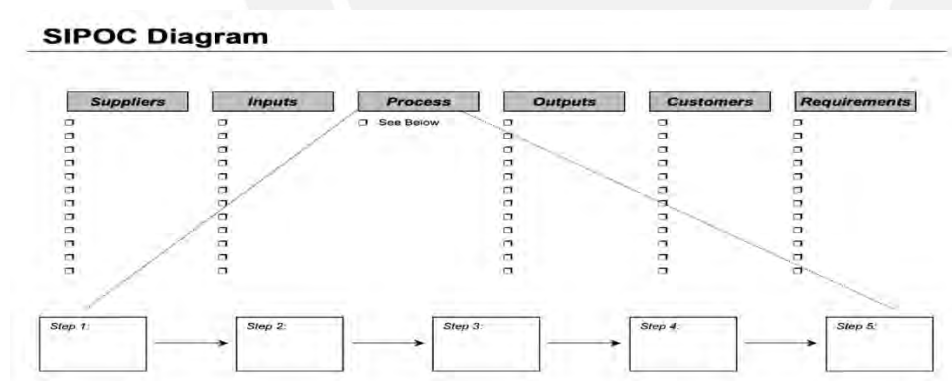
Finalmente, el éxito de la gestión estratégica se mide a través de la efectividad de las decisiones tomadas y la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. La implementación de indicadores de rendimiento y la revisión regular de los avances son prácticas recomendadas para asegurar que se mantenga el rumbo adecuado. Según Robbins y Judge (2016), una gestión estratégica exitosa se traduce en un mejor rendimiento organizacional y una mayor satisfacción del cliente. Por lo tanto, es crucial que las empresas no solo se enfoquen en la planificación, sino también en la ejecución y el seguimiento de sus estrategias, garantizando así su relevancia y efectividad en el tiempo.

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

**Diagrama SIPOC.** De acuerdo con lo mencionado por Puzdek y Keller (2014), el diagrama SIPOC es una herramienta visual que se utiliza para entender y documentar los procesos dentro de una organización de manera sencilla y efectiva. La sigla SIPOC representa los cinco componentes clave: Suppliers (Proveedores), Inputs (Entradas), Process (Proceso), Outputs (Salidas) y Customers (Clientes). Este diagrama ayuda a los equipos a identificar y analizar todos los elementos relevantes de un proceso, comenzando por los proveedores que aportan las entradas necesarias, pasando por las actividades del proceso y finalizando con los resultados que se entregan a los clientes. Al proporcionar una representación clara y estructurada de los componentes del proceso, el diagrama SIPOC se convierte en una herramienta fundamental para identificar áreas de mejora y optimización en el flujo de trabajo. La Figura 8 ilustra un modelo de diagrama SIPOC que representa esta metodología de manera práctica y visual.

**Figura 8**

*Modelo de diagrama SIPOC*



La finalidad de utilizar el diagrama SIPOC radica en su capacidad para ofrecer una visión general rápida y comprensible de un proceso complejo. Esta herramienta no solo ayuda a alinear a todos los miembros del equipo en torno a un entendimiento común del proceso, sino que también facilita la identificación de posibles cuellos de botella y áreas de ineficiencia. Además, al clarificar las interacciones entre proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes, el diagrama SIPOC se convierte en una base sólida para la mejora continua

y la toma de decisiones informadas. Esto es fundamental en la gestión de calidad y en iniciativas como Six Sigma, donde se busca optimizar los procesos para incrementar la satisfacción del cliente y la eficiencia organizacional.

**Matriz de Valor Agregado.** La matriz de valor agregado es una herramienta que permite evaluar cada actividad dentro de un proceso para determinar si contribuye o no al valor final del producto o servicio ofrecido al cliente. Esta metodología es clave para identificar las actividades que añaden valor y aquellas que no, permitiendo a las organizaciones optimizar recursos al enfocarse en las actividades esenciales. Las actividades se categorizan en “valor agregado”, “no valor agregado” y “necesarias pero no agregadoras de valor”, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones orientadas a la mejora de procesos. Este enfoque promueve una cultura de mejora continua y eficiencia operativa, aspectos destacados en la gestión de calidad por autores como Porter (2016). La Tabla 6 presenta la matriz de valor agregado, mostrando cómo esta herramienta permite a las organizaciones evaluar y priorizar actividades para alcanzar la excelencia organizacional.

Esta matriz ayuda a TRANSA S.A. a visualizar las actividades que aportan valor directo o indirecto a sus operaciones y que impactan la satisfacción del cliente. Actividades como la gestión de ventas, el mantenimiento de vehículos y la capacitación del personal son identificadas como prioritarias para la optimización. Por otro lado, actividades sin valor agregado ni necesidad específica, como la administración de papelería y la generación de informes internos innecesarios, se pueden eliminar para reducir costos y aumentar la eficiencia operativa.

**Tabla 6***Matriz de Valor Agregado*

| Actividad                           | Descripción  | Valor Agregado | Valor No Agregado | ¿Necesaria? | Acción Sugerida       | Impacto |
|-------------------------------------|--|----------------|-------------------|-------------|-----------------------|---------|
| Gestión de ventas                   | Captación y fidelización de clientes                   | Sí             | No                | Sí          | Mejorar e implementar | Alto    |
| Mantenimiento de vehículos          | Asegura la disponibilidad y seguridad de la flota      | Sí             | No                | Sí          | Optimizar             | Alto    |
| Procesamiento de cuentas por cobrar | Manejo de facturas y cobro de pagos                    | Sí             | No                | Sí          | Mejorar e implementar | Medio   |
| Capacitación del personal           | Formación continua en seguridad y eficiencia operativa | Sí             | No                | Sí          | Mejorar e implementar | Alto    |
| Generación de informes internos     | Reportes de uso interno no utilizados regularmente     | No             | Sí                | No          | Eliminar              | Bajo    |
| Administración de papelería         | Procesamiento de documentos físicos                    | No             | Sí                | No          | Eliminar              | Bajo    |
| Supervisión de carga                | Verificación de seguridad y cumplimiento de normas     | Sí             | No                | Sí          | Optimizar             | Alto    |
| Control de inventarios de repuestos | Control y reabastecimiento de piezas de flota          | Sí             | No                | Sí          | Optimizar             | Medio   |

**2.2. Lista de Problemas**

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron los siguientes problemas clave que afectan la eficiencia operativa y el crecimiento de Transportes Nacionales S.A. (TRANSA). Estos problemas deben ser abordados de manera prioritaria para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo:

### **2.2.1. Problema N° 1: Gobierno Corporativo Basado en la Rentabilidad**

La falta de un enfoque claro en la rentabilidad dentro del gobierno corporativo de TRANSA S.A. no solo se manifiesta en los márgenes operativos inconsistentes, sino que también pone de relieve una carencia en la visión estratégica que la empresa necesita para maximizar el valor para los accionistas. La rentabilidad es un indicador crítico del éxito empresarial, y la ausencia de un sistema robusto para medir y gestionar este aspecto puede tener consecuencias devastadoras. Para abordar este problema, es fundamental que la empresa implemente un marco de gobierno corporativo que priorice no solo la rentabilidad a corto plazo, sino también la sostenibilidad financiera a largo plazo. Esto puede incluir la adopción de métricas de rendimiento financiero (Key Performance Indicator, KPI) que evalúen no solo las ventas, sino también la rentabilidad por la línea de producto y la eficiencia en el uso de recursos.

Además, es recomendable que TRANSA S.A. lleve a cabo un análisis comparativo con otras empresas del sector para identificar mejores prácticas en la gestión de costos y maximización de beneficios. Por ejemplo, según Kaplan y Norton (2001), la implementación de un Balanced Scorecard puede ser una herramienta eficaz para alinear las operaciones con la estrategia de rentabilidad. De esta forma, la empresa no solo podrá identificar áreas de mejora, sino que también podrá establecer un sistema de retroalimentación que garantice que las decisiones se tomen con base en datos precisos y objetivos. Esto permitirá a TRANSA S.A. adoptar un enfoque más proactivo en su gobierno corporativo, lo que podría resultar en un aumento significativo de la rentabilidad.

### **2.2.2. Problema N° 2: Gobierno Corporativo Basado en la Gestión Financiera**

La ineficacia en el gobierno corporativo en términos de gestión operativa y administrativa es otro problema crítico que TRANSA S.A. necesita abordar con urgencia. La incapacidad de gestionar adecuadamente los costos financieros ha llevado a un aumento en

los gastos que no se ha traducido en un crecimiento sostenible de la rentabilidad. Según Robbins y Judge (2017), una gestión ineficaz de los costos puede resultar en decisiones subóptimas que afecten no solo la rentabilidad, sino también la capacidad de la empresa para invertir en su crecimiento futuro. Para corregir esta situación, es esencial que la empresa implemente un enfoque sistemático para la gestión de costos, que incluya auditorías periódicas y el desarrollo de políticas que fomenten la disciplina financiera.

Asimismo, el fortalecimiento del control sobre las cuentas por pagar es crucial para mejorar la liquidez y las relaciones con los proveedores. La falta de un sistema robusto para gestionar las deudas puede resultar en un deterioro de las relaciones comerciales y, por ende, afectar la operación general de la empresa. Es recomendable que TRANSA S.A. establezca un equipo de gestión dedicado a supervisar estos aspectos y buscar continuamente oportunidades para mejorar la eficiencia operativa. Al integrar tecnología y metodologías de gestión de costos, como el análisis de costos ABC (Activity-Based Costing), la empresa podrá optimizar su estructura de costos, mejorar su rentabilidad y, en última instancia, fortalecer su gobierno corporativo.

### **2.2.3. Problema N° 3: Carencia de Capacidad de Respuesta en la Toma de Decisiones**

La falta de capacidad de respuesta en la toma de decisiones es una debilidad que limita la competitividad de TRANSA S.A. en un entorno empresarial en constante cambio. La inercia en la toma de decisiones puede llevar a la empresa a perder oportunidades valiosas, especialmente en momentos de cambios económicos o fluctuaciones del mercado.

Implementar un sistema de monitoreo continuo que permita la recolección de datos en tiempo real sobre el rendimiento operativo y las condiciones del mercado puede proporcionar a los gerentes la información necesaria para tomar decisiones informadas y oportunas. Según Porter (2016), las empresas que son capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado suelen obtener ventajas competitivas significativas.

Además, es crucial que TRANSA S.A. desarrolle una cultura organizacional que fomente la agilidad y la adaptabilidad. Esto podría implicar la capacitación del personal en técnicas de análisis de datos y toma de decisiones estratégicas. La creación de un equipo interdisciplinario que evalúe constantemente el entorno operativo y proponga ajustes a la estrategia puede ser un paso decisivo para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa. En última instancia, fortalecer la capacidad de respuesta en la toma de decisiones no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también permitirá a TRANSA S.A. posicionarse mejor frente a la competencia y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

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

La Matriz de Complejidad versus Beneficio es una herramienta crucial para priorizar los problemas identificados durante el diagnóstico empresarial de TRANSA S.A. Al evaluar cada problema según dos criterios clave—la complejidad para resolverlo y el beneficio que aportaría su solución—la matriz permite a la empresa enfocar sus esfuerzos en aquellas áreas que generarán el mayor impacto positivo. Esta priorización es esencial para optimizar los recursos y esfuerzos, asegurando que las iniciativas de mejora se dirijan hacia las cuestiones que pueden transformar efectivamente la operación y competitividad de la empresa.

A continuación, se presenta la Matriz de Complejidad versus Beneficio, una herramienta utilizada para priorizar los problemas identificados dentro de una organización según su impacto y la dificultad de resolverlos. La Tabla 7 detalla la Matriz de Complejidad, proporcionando una representación clara de cómo los problemas se distribuyen según su impacto y dificultad, guiando así las estrategias de acción.

**Tabla 7***Matriz de Complejidad vs Beneficios*

| Problemas identificados  | Complejidad (1-5) | Beneficio (1-5) | Puntaje (Complejidad x Beneficio) |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1. Gobierno corporativo basado en la rentabilidad              | 4                 | 5               | 20                                |
| 2. Gobierno corporativo basado en la gestión financiera        | 4                 | 4               | 16                                |
| 3. Carencia de capacidad de respuesta en la toma de decisiones | 3                 | 5               | 15                                |

La evaluación de la complejidad (4) y el beneficio (5) de este problema sugiere que su resolución, aunque desafiante, podría resultar en un impacto transformador para TRANSA S.A. La implementación de un marco de gobierno que priorice la rentabilidad no solo requiere un cambio en los procesos y estructuras internas, sino también un enfoque estratégico que contemple la sostenibilidad a largo plazo. Esto implica una reflexión profunda sobre las prácticas actuales y el establecimiento de métricas claras que evalúen la rentabilidad de cada línea de producto. Al enfrentar este reto, la empresa tiene la oportunidad de mejorar significativamente su posición competitiva en el mercado y maximizar el valor para los accionistas, como indica la literatura sobre estrategias corporativas efectivas (Kaplan & Norton, 2001).

Al igual que el primer problema, este también presenta una alta complejidad (4) pero un beneficio significativo (4). La ineficacia en la gestión de costos y la falta de controles adecuados han llevado a TRANSA S.A. a enfrentar desafíos financieros que limitan su capacidad de crecimiento. Implementar un enfoque sistemático en la gestión financiera es esencial para optimizar los recursos y mejorar la eficiencia operativa. Aunque la implementación puede ser compleja y requerir una reestructuración significativa, el beneficio

potencial de una gestión financiera más robusta incluye no solo un aumento en la rentabilidad, sino también una mayor capacidad para invertir en iniciativas de crecimiento futuro (Robbins & Judge, 2017).

Este problema presenta una complejidad más baja (3), pero un alto beneficio (5). La ineficacia en la toma de decisiones puede costarle a TRANSA S.A. oportunidades valiosas en un entorno empresarial dinámico. Fomentar una cultura organizacional que valore la agilidad y la adaptabilidad es crucial para mejorar esta situación. A medida que TRANSA S.A. trabaje en mejorar su capacidad de respuesta, podrá aprovechar las oportunidades emergentes y adaptarse más rápidamente a las cambiantes condiciones del entorno, lo que puede resultar en ventajas competitivas significativas.

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

La Matriz de Complejidad versus Beneficio permite a TRANSA S.A. clasificar y priorizar sus problemas estratégicos según la complejidad de implementación y el beneficio potencial que cada uno puede aportar. Abordar estos problemas requerirá un esfuerzo considerable, pero su resolución tiene el potencial de generar mejoras significativas en la rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa, lo que subraya la necesidad de un enfoque estratégico en su gobierno corporativo.

Por otro lado, el problema relacionado con la carencia de capacidad de respuesta en la toma de decisiones se encuentra en un cuadrante de baja complejidad y alto beneficio. Esto indica que es posible implementar soluciones rápidas y efectivas para abordar esta situación, optimizando así los tiempos de respuesta y la eficiencia operativa. La matriz permite priorizar las acciones según su impacto estratégico, asegurando que los recursos se enfoquen en resolver los problemas más críticos para la organización. En resumen, esta herramienta proporciona una guía clara para dirigir los recursos hacia problemas que requieren atención inmediata, al mismo tiempo que identifica oportunidades para mejoras continuas. La Tabla 8

presenta la jerarquización según el grado de importancia, mostrando cómo se distribuyen los problemas en función de su relevancia y el beneficio esperado de su solución.

**Tabla 8**

*Jerarquización según el Grado de Importancia*

| Problema Identificado                                       | Complejidad | Beneficio | Grado de Importancia | Justificación  |
|---|-------------|-----------|----------------------|--|
| Gobierno corporativo basado en la rentabilidad              | 4           | 5         | Alto                 | Necesita atención urgente debido a su impacto en la sostenibilidad financiera.                           |
| Gobierno corporativo basado en la gestión financiera        | 4           | 5         | Alto                 | Requiere cambios profundos que pueden resultar en una mejora significativa en los márgenes de beneficio. |
| Carencia de capacidad de respuesta en la toma de decisiones | 2           | 4         | Moderado             | Aunque es más fácil de abordar, su impacto en la competitividad es considerable.                         |

La tabla de jerarquización revela que los problemas más críticos en TRANSA S.A. están relacionados con aspectos estratégicos y operativos que requieren un enfoque más profundo. Entre ellos, destacan la falta de un enfoque claro en la rentabilidad y la ineficacia en la gestión operativa, particularmente en lo que respecta a un gobierno corporativo basado en la gestión financiera. Estos aspectos son de alta importancia debido a su capacidad para impactar directamente en la transformación de la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, aunque la capacidad de respuesta en la toma de decisiones presenta una complejidad baja, su alto potencial de beneficio también la posiciona como un área prioritaria para intervenir. Los resultados detallados de esta jerarquización se presentan en la Tabla 9, que muestra cómo se clasifican los problemas según su importancia y el impacto esperado en la organización.

**Tabla 9***Resultados de Jerarquización*

| Problema Identificado                                       | Puntaje Total | Interpretación de Resultados   |
|---|---------------|--|
| Gobierno corporativo basado en la rentabilidad              | 20            | Este problema debe ser tratado con alta prioridad debido a su fuerte impacto negativo en la sostenibilidad financiera. |
| Gobierno corporativo basado en la gestión financiera        | 20            | Al igual que el anterior, requiere atención inmediata por su capacidad de afectar la eficiencia operativa.             |
| Carencia de capacidad de respuesta en la toma de decisiones | 8             | Este problema puede ser abordado con soluciones más rápidas, facilitando una mejora inmediata en la competitividad.    |

Los resultados de la jerarquización indican que los problemas más críticos, con un puntaje total de 20, son el gobierno corporativo basado en la rentabilidad y el gobierno corporativo basado en la gestión financiera. Ambos son prioritarios para resolver, dado su potencial de transformación en la eficiencia y rentabilidad de TRANSA S.A. En contraste, la carencia de capacidad de respuesta en la toma de decisiones, aunque importante, puede resolverse más rápidamente y con menor complejidad, lo que representa una oportunidad para una mejora inmediata en la competitividad de la empresa.

## 2.5. Conclusiones

La gestión estratégica es fundamental para alinear los recursos de TRANSA S.A. con sus objetivos a largo plazo, permitiendo así la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno. Sin un enfoque claro y estructurado, la empresa puede tomar decisiones que impacten negativamente su rentabilidad y competitividad en el mercado. El análisis de problemas como el gobierno corporativo basado en la rentabilidad y la gestión financiera resalta la urgencia de un marco estratégico que guíe la toma de decisiones.

El uso de herramientas analíticas, como el diagrama SIPOC y la matriz de valor agregado, demuestra la importancia de la optimización de procesos en la mejora de la eficiencia operativa. Es esencial que TRANSA S.A. se enfoque en eliminar actividades que no generen valor, lo que no solo contribuirá a la reducción de costos, sino que también potenciará la satisfacción del cliente. Este enfoque estratégico no solo mejora la rentabilidad, sino que también promueve un uso más efectivo de los recursos.

La implementación de un sólido marco de gobierno corporativo es crucial para abordar las ineficiencias identificadas. Al establecer métricas de rendimiento (KPI), TRANSA S.A. podrá evaluar y mejorar su desempeño de manera continua. Ignorar estos aspectos puede resultar en gastos innecesarios y un crecimiento insostenible, lo que afectaría gravemente la estabilidad financiera de la empresa.

Finalmente, la capacidad de respuesta en la toma de decisiones es un factor vital para la competitividad de TRANSA S.A. Establecer un sistema de monitoreo continuo y fomentar una cultura organizacional que valore la agilidad son pasos decisivos. Estas acciones permitirán a la empresa adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado y a las necesidades de los clientes, asegurando así su relevancia y éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico.

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

El presente análisis se centra en la situación actual de TRANSA S.A., una empresa que enfrenta desafíos significativos en diversas áreas, incluyendo la gestión de personas, operaciones, marketing, administración, entorno y finanzas. A través de herramientas estratégicas como el análisis FODA, la matriz de priorización causa-raíz y la matriz de Pareto, se han identificado causas críticas que afectan la rentabilidad y el rendimiento general de la organización. Este estudio busca no solo diagnosticar los problemas existentes, sino también ofrecer un marco para la toma de decisiones informadas que permita a TRANSA S.A. mejorar su eficacia operativa, adaptarse a las dinámicas del mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

#### 3.1. Causas Identificadas

El problema del gobierno corporativo en TRANSA S.A., caracterizado por un enfoque deficiente en la rentabilidad, puede ser atribuido a varias causas fundamentales:

**Falta de Visión Estratégica:** Uno de los factores más relevantes es la ausencia de una visión estratégica clara que alinee las operaciones de la empresa con objetivos de rentabilidad a largo plazo. Esto puede deberse a una falta de dirección por parte de la alta gerencia y a una comunicación ineficaz de las expectativas y objetivos a todo el personal. Según Kaplan y Norton (2001), la claridad en la estrategia es esencial para maximizar el rendimiento y la rentabilidad de una empresa. Sin una estrategia bien definida, TRANSA S.A. corre el riesgo de operar de manera reactiva, en lugar de proactiva.

**Cultura Organizacional Enfocada en Resultados a Corto Plazo:** Una cultura organizacional que prioriza los resultados inmediatos en lugar de la sostenibilidad a largo plazo puede llevar a decisiones que, aunque rentables en el corto plazo, son perjudiciales para la salud financiera a largo plazo de la empresa. Esta mentalidad puede estar enraizada en incentivos de compensación que no alinean a los empleados con los objetivos estratégicos de

la empresa. Kotter (1996) señala que fomentar una cultura que valore la sostenibilidad y el crecimiento continuo es vital para el éxito organizacional.

**Ineficiencia en la Gestión de Costos:** La falta de un marco sólido para la gestión de costos puede resultar en gastos innecesarios que impactan negativamente la rentabilidad. Esto puede estar relacionado con la falta de auditorías periódicas y una supervisión adecuada de las cuentas por pagar. La ineficacia en la gestión de costos puede ser consecuencia de una falta de capacitación y concientización sobre la importancia de la gestión financiera dentro de la organización. Deming (2000) argumenta que la formación continua y la concientización son esenciales para desarrollar una cultura de calidad y eficiencia en las operaciones.

**Análisis Comparativo Inadecuado:** Finalmente, la ausencia de análisis comparativos con otras empresas del sector limita la capacidad de TRANSA S.A. para identificar mejores prácticas y adaptarse a cambios en el entorno competitivo. La falta de benchmarking puede conducir a una estancación en la implementación de innovaciones que optimicen los procesos y mejoren la rentabilidad. Porter (1996) enfatiza la importancia de entender el contexto competitivo y aprender de las prácticas de los líderes del sector para mantener una ventaja competitiva.

La ineficacia en el gobierno corporativo en términos de gestión financiera es un problema crítico para TRANSA S.A. y puede ser atribuida a diversas causas:

**Falta de Políticas Financieras Definidas:** Una de las principales causas de la ineficacia en la gestión financiera es la ausencia de políticas y procedimientos claros que regulen la administración de los recursos financieros. Esto puede llevar a decisiones inconsistentes y poco fundamentadas que afectan la rentabilidad de la empresa. Según Robbins y Judge (2016), establecer políticas financieras claras es esencial para garantizar una gestión coherente y alineada con los objetivos organizacionales.

**Deficiencias en la Capacitación del Personal:** La falta de formación en gestión financiera para los empleados puede resultar en una mala administración de los recursos. Esto incluye no solo la gestión de costos, sino también la incapacidad para realizar análisis financieros adecuados que permitan tomar decisiones informadas. La capacitación continua es un factor clave para asegurar que el personal esté actualizado en las mejores prácticas y herramientas de gestión financiera (Kaplan & Norton, 2001).

**Ineficiencia en el Control de Costos:** La falta de un enfoque sistemático para la gestión de costos, incluyendo auditorías periódicas y revisiones de gastos, puede resultar en un aumento innecesario de costos. Esto afecta la liquidez de la empresa y su capacidad para invertir en crecimiento. Deming (2000) enfatiza que la implementación de métodos de control de calidad y gestión de costos, como el análisis de costos basado en actividades (ABC), puede mejorar significativamente la eficiencia operativa.

**Débil Supervisión de Cuentas por Pagar:** La ineficacia en la gestión de cuentas por pagar puede deteriorar las relaciones con los proveedores y afectar la liquidez de la empresa. Sin un control robusto sobre las deudas, TRANSA S.A. puede enfrentar problemas de flujo de caja que limiten su capacidad para operar eficientemente. Según Porter (1996), el manejo efectivo de las relaciones con proveedores es fundamental para mantener una cadena de suministro eficiente y rentable.

**Falta de Monitoreo y Evaluación de Desempeño:** La ausencia de métricas de desempeño financiero y un sistema de monitoreo continuo puede dificultar la identificación de áreas de mejora. Sin una evaluación constante de la gestión financiera, la empresa puede perder oportunidades de optimización que podrían impactar positivamente en su rentabilidad. Kaplan y Norton (2001) sugieren que la implementación de un Balanced Scorecard puede ser una herramienta eficaz para alinear los objetivos operativos con los resultados financieros.

La falta de capacidad de respuesta en la toma de decisiones es una debilidad significativa para TRANSA S.A., y sus causas pueden ser desglosadas en varios aspectos clave:

**Falta de Datos en Tiempo Real:** Una de las causas principales de la ineficiencia en la toma de decisiones es la ausencia de un sistema de información que proporcione datos en tiempo real sobre el rendimiento operativo y las condiciones del mercado. Sin información actualizada, los gerentes pueden no estar en condiciones de reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno, lo que puede llevar a perder oportunidades cruciales. Porter (2016) destaca la importancia de contar con sistemas de información que faciliten la toma de decisiones ágiles y efectivas.

**Estructura Organizativa Rígida:** La estructura organizativa de TRANSA S.A., caracterizada por ser vertical y funcional por procesos, facilita la especialización de funciones y la claridad en las responsabilidades, pero también presenta limitaciones importantes. Este tipo de jerarquía, con múltiples niveles de aprobación, puede ralentizar la toma de decisiones, dificultar la coordinación interdepartamental y reducir la agilidad necesaria para adaptarse rápidamente a cambios del mercado o aprovechar nuevas oportunidades. Para mitigar estos desafíos, sería beneficioso implementar mecanismos de coordinación, como comités multidisciplinarios, que fomenten la colaboración entre áreas y permitan una respuesta más ágil. Asimismo, evolucionar hacia una estructura organizativa más horizontal, donde las áreas operativas cuenten con mayor autonomía, podría fortalecer la capacidad de TRANSA S.A. para adaptarse al competitivo entorno del sector logístico.

**Resistencia al Cambio:** La cultura organizacional también juega un papel importante en la capacidad de respuesta de una empresa. Si los empleados y líderes tienen una mentalidad resistente al cambio, esto puede dificultar la implementación de nuevas estrategias o la adaptación a condiciones cambiantes del mercado. Según Kotter (1996),

promover una cultura que valore la innovación y la adaptabilidad es esencial para una respuesta eficaz a los desafíos empresariales.

**Falta de Capacitación en Análisis de Datos:** La carencia de habilidades analíticas entre el personal puede limitar la capacidad de la empresa para interpretar datos y tomar decisiones informadas. Invertir en la formación de empleados en técnicas de análisis de datos y toma de decisiones estratégicas puede mejorar significativamente la capacidad de respuesta de TRANSA S.A. (Deming, 2000).

**Inadecuado Seguimiento del Entorno Externo:** La falta de un proceso sistemático para monitorear el entorno competitivo y las tendencias del mercado puede impedir que TRANSA S.A. identifique cambios importantes que requieran una respuesta rápida. La identificación temprana de amenazas y oportunidades es vital para mantener la competitividad.

**Causas principales.** La carencia de capacidad de respuesta en la toma de decisiones dentro de TRANSA S.A. es atribuible a varias causas interrelacionadas. En primer lugar, la falta de acceso a datos en tiempo real impide que los líderes de la empresa tomen decisiones informadas y oportunas, lo que puede llevar a la pérdida de oportunidades en un mercado competitivo. Además, una estructura organizativa rígida puede dificultar el flujo de información y la toma de decisiones, ya que las jerarquías estrictas generan demoras en el proceso. Por otra parte, la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional puede limitar la implementación de nuevas estrategias necesarias para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. También se observa una falta de capacitación en análisis de datos, lo que reduce la habilidad del personal para interpretar la información relevante y hacer uso de ella en la toma de decisiones.

Para agravar la situación, TRANSA S.A. carece de un proceso sistemático para el seguimiento del entorno externo, lo que limita su capacidad para identificar cambios

significativos en el mercado que requieran una respuesta rápida. Esta falta de monitoreo estratégico, combinada con deficiencias internas en la toma de decisiones, subraya la necesidad de adoptar un enfoque más proactivo y flexible en la gestión de información y en la formulación de estrategias. Abordar estas causas permitirá a TRANSA S.A. no solo mejorar su capacidad de respuesta, sino también fortalecer su competitividad y consolidar su posición en el mercado. La Tabla 10 presenta la Matriz de Jerarquización de Causas Principales, detallando los factores clave que requieren atención prioritaria para impulsar una transformación positiva en la empresa.

**Tabla 10**

*Matriz de Jerarquización de Causas Principales*

| Clasificación | Causa Principal                            | Impacto en el Proceso Interno (1-5) | Impacto en el Costo (1-5) | Impacto en el Cliente (1-5) | Puntaje Total (Proceso + Costo + Cliente) |
|---------------|--|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---|
| Crítica       | Falta de datos en tiempo real              | 5                                   | 4                         | 4                           | 13  |
| Alta          | Estructura organizativa rígida             | 4                                   | 3                         | 3                           | 10  |
| Alta          | Resistencia al cambio                      | 4                                   | 3                         | 3                           | 10  |
| Moderada      | Falta de capacitación en análisis de datos | 3                                   | 2                         | 3                           | 8   |
| Alta          | Inadecuado seguimiento del entorno externo | 4                                   | 4                         | 4                           | 12  |

Nota. Los rangos establecidos son: Bajo (1 – 7), moderado (8 – 10), alta (11 – 14), crítica (15 a más)

La matriz de jerarquización muestra que la falta de datos en tiempo real es la causa principal más crítica, con un puntaje total de 14. Este alto impacto en los procesos internos, así como en el costo y en la satisfacción del cliente, sugiere que mejorar el acceso a información actualizada es fundamental para optimizar la toma de decisiones. Esta mejora no solo impactará positivamente en la eficiencia operativa, sino que también contribuirá a una

mejor experiencia para el cliente al permitir respuestas más ágiles y precisas a sus necesidades.

Por otro lado, tanto la estructura organizativa rígida como la resistencia al cambio tienen un puntaje total de 11, indicando que aunque son causas críticas, su resolución puede ser menos compleja que la falta de datos. Ambas causan efectos negativos en los procesos internos y en la satisfacción del cliente, lo que sugiere que deben ser abordadas de manera inmediata. Finalmente, el inadecuado seguimiento del entorno externo presenta un puntaje de 13, destacando su alta relevancia en el contexto del mercado actual, mientras que la falta de capacitación en análisis de datos tiene un puntaje de 9, lo que indica que es una oportunidad moderada de mejora, pero que su impacto en el cliente es considerable. En resumen, la jerarquización de causas permite a TRANSA S.A. enfocar sus esfuerzos en áreas que tienen el potencial de transformar significativamente su capacidad de respuesta y competitividad.

### **3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz**

#### **3.2.1. Análisis Cualitativo del Problema**

El análisis cualitativo del problema principal en TRANSA S.A. se centra en la falta de un enfoque claro en la rentabilidad y la gestión operativa. Este análisis busca desglosar y comprender las causas subyacentes que contribuyen a este desafío estratégico, utilizando herramientas como el Diagrama de Ishikawa para identificar y clasificar los diversos factores que impactan la eficiencia y efectividad de la empresa. La identificación de estas causas es fundamental para desarrollar soluciones adecuadas que permitan a la organización mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

El diagnóstico del problema principal revela que la falta de un enfoque claro en la rentabilidad se traduce en márgenes operativos inconsistentes y una incapacidad para maximizar el valor para los accionistas. En este contexto, es esencial explorar las causas raíz de estos problemas para poder abordarlos de manera efectiva.

**Análisis de Ishikawa.** El Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, permite organizar y visualizar las posibles causas que contribuyen al problema principal en TRANSA S.A. Este análisis se clasifica en varias categorías:

**Causas relacionadas con las Personas.** La resistencia al cambio entre los empleados, combinada con la falta de capacitación en nuevas herramientas y procesos, limita la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno cambiante. Esto puede generar un estancamiento en las prácticas de gestión, donde las decisiones no se fundamentan en datos actualizados o análisis adecuados.

**Causas relacionadas con los Procesos.** Aunque TRANSA S.A. utiliza métricas de rendimiento para monitorear sus operaciones, la falta de integración y análisis profundo de estos indicadores limita su efectividad en la toma de decisiones estratégicas. Si bien la empresa cuenta con sistemas básicos para el seguimiento de costos, no se explotan plenamente para identificar oportunidades de optimización. Esto genera desafíos en la asignación eficiente de recursos y dificulta la reducción de gastos operativos, afectando negativamente la rentabilidad. Mejorar la integración de métricas y adoptar herramientas avanzadas de análisis podrían facilitar decisiones más informadas y oportunas, impulsando así la eficiencia y sostenibilidad de los procesos internos.

**Causas relacionadas con la Tecnología.** La insuficiente integración de tecnología en las operaciones de TRANSA S.A. también se presenta como una causa clave. Sin herramientas adecuadas para la recopilación y análisis de datos, la empresa se encuentra en desventaja en la toma de decisiones estratégicas, lo que puede resultar en pérdidas significativas y una reducción de la rentabilidad.

**Causas relacionadas con el Entorno.** Factores externos como la competencia intensa y las fluctuaciones del mercado impactan negativamente en la capacidad de TRANSA S.A. para ser proactiva. La falta de un seguimiento sistemático de las tendencias del mercado

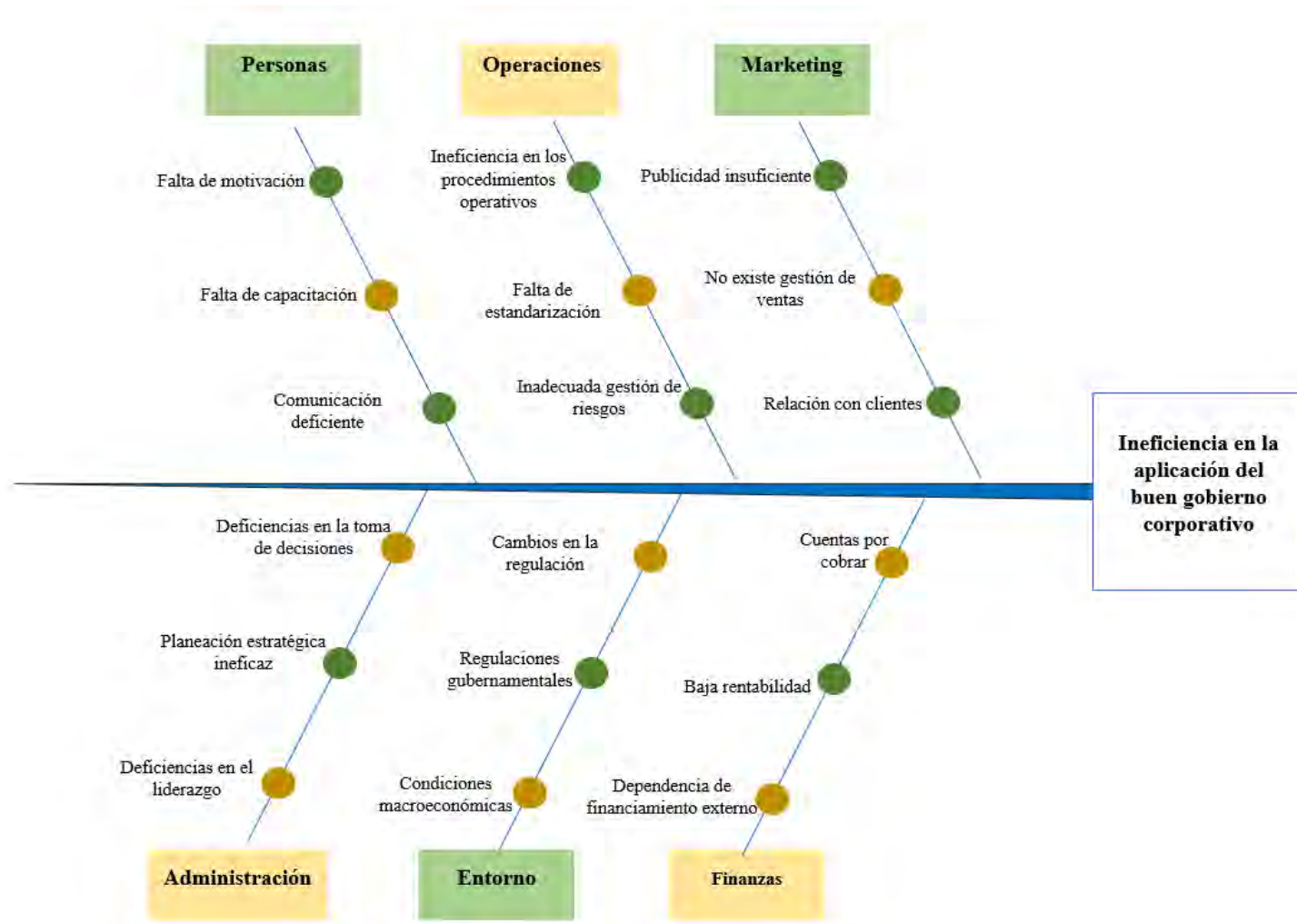
dificulta la adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que puede llevar a la pérdida de oportunidades de negocio.

**Buen Gobierno Corporativo.** El buen gobierno corporativo es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, ya que establece un marco claro para la dirección y control empresarial basado en principios como la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y la equidad. Estos principios no solo fortalecen la confianza entre los diferentes grupos de interés, incluidos accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general, sino que también promueven una cultura organizacional ética y orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos. Según la OECD (2022), un buen gobierno corporativo es crucial para atraer inversiones, mejorar la eficiencia operativa y mitigar riesgos, factores que resultan esenciales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en un entorno competitivo y en constante cambio.

En el caso de TRANSA S.A., la implementación de un modelo de buen gobierno corporativo también implica enfrentar desafíos específicos, como la alineación de los intereses de los accionistas con los objetivos organizacionales y la gestión de conflictos internos. Estos factores, junto con otros elementos clave que afectan la gestión corporativa, pueden analizarse a través del Diagrama de Ishikawa, presentado en la Figura 9. Este diagrama identifica y detalla las principales causas y efectos asociados al buen gobierno corporativo, proporcionando una herramienta visual para comprender cómo estas variables impactan en el desempeño organizacional. Al adoptar un enfoque basado en el análisis de estas relaciones, TRANSA S.A. puede desarrollar estrategias específicas para fortalecer su estructura de gobierno, mejorar la toma de decisiones y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Figura 9

Diagrama de Ishikawa (Causa - Efecto)



**Personas:** La falta de motivación entre los empleados puede resultar en una disminución del compromiso y la productividad, afectando la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y responder a situaciones críticas. La falta de capacitación limita el desarrollo de habilidades necesarias para un desempeño efectivo y la innovación, lo que contribuye a una toma de decisiones deficiente. Además, una comunicación deficiente dentro de la empresa puede generar malentendidos y falta de alineación entre equipos, lo que dificulta la colaboración y la respuesta ágil a los desafíos.

**Operaciones:** La inadecuada gestión de riesgos es un componente crítico que puede exponer a la empresa a situaciones adversas, afectando su estabilidad financiera y operativa. La falta de estandarización en los procesos operativos puede llevar a inconsistencias y errores, lo que no solo afecta la calidad del servicio, sino también la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas. Por último, la ineficiencia en los procedimientos operativos limita la agilidad organizativa y puede resultar en costos innecesarios, dificultando aún más la toma de decisiones informadas y oportunas.

**Marketing:** La publicidad insuficiente impacta la visibilidad de la empresa en el mercado, lo que limita la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio. La ausencia de una gestión de ventas efectiva implica que la empresa no está aprovechando al máximo sus relaciones comerciales, lo que podría resultar en una disminución de ingresos. Asimismo, una relación débil con los clientes puede llevar a una falta de lealtad y confianza en la marca, lo que dificulta la respuesta a sus necesidades y expectativas, afectando la toma de decisiones orientadas al cliente.

**Administración:** Las deficiencias en el liderazgo pueden generar un ambiente organizacional negativo, donde los empleados no se sientan inspirados ni empoderados para contribuir a la toma de decisiones. La planeación estratégica ineficaz resulta en la falta de una dirección clara, lo que limita la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios del

entorno y responder adecuadamente. Además, las deficiencias en la toma de decisiones pueden derivarse de la falta de información adecuada y de un análisis insuficiente de los datos, lo que afecta la efectividad de la gestión organizativa y la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias.

**Entorno:** Los cambios en la regulación pueden afectar significativamente la operativa de la empresa, creando incertidumbre y desafíos en la adaptación a nuevas normativas. Las condiciones macroeconómicas, como recesiones o fluctuaciones en el mercado, también influyen en la capacidad de la empresa para generar ingresos y mantener su competitividad. Las regulaciones gubernamentales pueden generar cargas adicionales en términos de cumplimiento, lo que puede desviar recursos de áreas críticas y limitar la capacidad de respuesta ante oportunidades de negocio.

**Finanzas:** La baja rentabilidad es un indicador clave que refleja la ineficiencia en la generación de utilidades, lo que puede afectar la capacidad de la empresa para reinvertir en su crecimiento y desarrollo. La dependencia de financiamiento externo implica una vulnerabilidad ante cambios en el mercado financiero, lo que puede limitar la flexibilidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas. Además, la gestión ineficaz de las cuentas por cobrar representa un problema específico que afecta el flujo de caja, dificultando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y comprometiendo su liquidez. Esto, a su vez, reduce el margen disponible para la inversión y el crecimiento, obstaculizando la capacidad de respuesta de la empresa ante desafíos y oportunidades en su entorno.

### **3.2.2. *Análisis Cuantitativo***

Para abordar de manera efectiva el problema principal identificado en TRANSA S.A., es fundamental priorizar las causas que contribuyen a su existencia. La Matriz de Priorización Causa-Raíz es una herramienta clave que permite analizar y clasificar estas causas según dos criterios esenciales: la factibilidad de implementar soluciones y el beneficio esperado al

resolver cada una. Esta matriz facilita la identificación de áreas críticas donde se puede obtener el mayor impacto con los recursos disponibles, ayudando a enfocar los esfuerzos en soluciones prácticas y estratégicamente significativas. La Tabla 11 presenta la Matriz Causa-Raíz, detallando las causas principales, su impacto y la viabilidad de las soluciones propuestas.

**Tabla 11**

*Matriz Causa - Raíz*

| Causa   | Impacto<br>(1-5) | Probabilidad<br>(1-5) | Puntuación Total (Impacto x<br>Probabilidad) |
|---|------------------|-----------------------|--|
| <b>Personas</b>                               |                  |                       |  |
| Falta de motivación                           | 4                | 4                     | 16   |
| Falta de capacitación                         | 5                | 3                     | 15   |
| Comunicación deficiente                       | 4                | 4                     | 16   |
| <b>Operaciones</b>                            |                  |                       |  |
| Inadecuada gestión de riesgos                 | 5                | 5                     | 25   |
| Falta de estandarización                      | 4                | 4                     | 16   |
| Ineficiencia en los procedimientos operativos | 4                | 4                     | 16   |
| <b>Marketing</b>                              |                  |                       |  |
| Publicidad insuficiente                       | 3                | 4                     | 12   |
| No existe gestión de ventas                   | 5                | 3                     | 15   |
| Relación con clientes                         | 4                | 3                     | 12   |
| <b>Administración</b>                         |                  |                       |  |
| Deficiencias en el liderazgo                  | 5                | 4                     | 20   |
| Planeación estratégica ineficaz               | 5                | 4                     | 20   |
| Deficiencias en la toma de decisiones         | 4                | 4                     | 16   |
| <b>Entorno</b>                                |                  |                       |  |
| Cambios en la regulación                      | 5                | 3                     | 15   |
| Condiciones macroeconómicas                   | 5                | 3                     | 15   |
| Regulaciones gubernamentales                  | 4                | 4                     | 16   |
| <b>Finanzas</b>                               |                  |                       |  |
| Baja rentabilidad                             | 5                | 5                     | 25   |
| Dependencia de financiamiento externo         | 4                | 3                     | 12   |
| Cuentas por cobrar                            | 5                | 4                     | 20   |

Nota. Los rangos establecidos son: Bajo (0 – 10), moderado (11 – 15), alta (16 – 20), crítica (21 a 25)

### 3.2.3. *Causas Críticas*

**Inadecuada Gestión de Riesgos (25):** Esta causa crítica destaca en el análisis con un puntaje de 25, indicando tanto un alto impacto como una alta probabilidad de ocurrencia. La inadecuada gestión de riesgos refleja que TRANSA S.A. es especialmente vulnerable a eventos adversos, que pueden amenazar su operación y sostenibilidad. Las consecuencias pueden incluir pérdidas financieras significativas, daños a la reputación y una disminución en la confianza de los inversores. Es crucial abordar esta problemática para aumentar la resiliencia de la empresa frente a los desafíos del mercado y asegurar que esté mejor preparada para enfrentar imprevistos.

**Baja Rentabilidad (25):** También con un puntaje de 25, la baja rentabilidad se presenta como otra causa crítica que requiere atención inmediata. La capacidad de TRANSA S.A. para generar ganancias es fundamental para su existencia y crecimiento. Una rentabilidad deficiente puede limitar las oportunidades de inversión y expansión, afectando no solo la salud financiera actual, sino también la percepción del mercado y la disposición de los inversores para apoyar a la organización. Es vital desarrollar estrategias efectivas para aumentar la rentabilidad, que pueden incluir la reducción de costos, la optimización de procesos y la identificación de nuevas oportunidades de ingresos.

**Análisis de la Matriz de Pareto:** La matriz de Pareto es una herramienta de gestión esencial para identificar y priorizar las causas más significativas de un problema, basándose en el principio de que un pequeño número de causas suele ser responsable de la mayoría de los efectos negativos. En el caso de TRANSA S.A., la aplicación de esta matriz ha permitido analizar y categorizar las principales causas que afectan el rendimiento de la empresa. Este enfoque ayuda a la organización a enfocar sus recursos y esfuerzos en las áreas de mayor relevancia, maximizando así el impacto positivo de sus intervenciones. La Tabla 12 presenta

la Matriz de Pareto, que detalla las causas principales, su frecuencia e impacto acumulado, proporcionando una base clara para la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 12**

*Matriz de Pareto*

| Causa                                 | Frecuencia | Frecuencia Acumulada | % Frecuencia | % Frecuencia Acumulada |
|---------------------------------------|------------|----------------------|--------------|------------------------|
| Baja rentabilidad                     | 45         | 45                   | 30%          | 30%                    |
| Cuentas por cobrar                    | 35         | 80                   | 23%          | 53%                    |
| Deficiencias en la toma de decisiones | 30         | 110                  | 20%          | 73%                    |
| Inadecuada gestión de riesgos         | 25         | 135                  | 17%          | 90%                    |
| Falta de capacitación                 | 15         | 150                  | 10%          | 100%                   |

La Matriz de Pareto refleja que la baja rentabilidad (30%) y las deficiencias en las cuentas por cobrar (23%) son las principales causas que impactan negativamente en el desempeño de TRANSA S.A., representando más del 50% de los problemas acumulados. Estas problemáticas están estrechamente vinculadas a la gestión financiera y al flujo de caja, lo que limita la capacidad de la empresa para reinvertir y mejorar su competitividad. Otras causas relevantes incluyen deficiencias en la toma de decisiones (20%) e inadecuada gestión de riesgos (17%), que afectan directamente la operatividad y la adaptabilidad estratégica. Por último, la falta de capacitación (10%) también contribuye a las ineficiencias internas, aunque en menor medida.

**Matriz de los 5 Porqués**

La Matriz de los 5 Porqués es una técnica de análisis de causa raíz diseñada para explorar la naturaleza subyacente de un problema al formular una serie de preguntas sucesivas que buscan profundizar en su origen. Al preguntar "¿por qué?" de manera iterativa, esta metodología permite descomponer problemas complejos en componentes más simples,

revelando las causas reales detrás de ellos. En el caso de TRANSA S.A., la implementación de esta herramienta es fundamental para comprender las razones detrás de los problemas críticos identificados en el análisis previo. La Tabla 13 presenta la Matriz de los cinco Porqués, detallando el proceso de indagación y los resultados obtenidos para abordar los principales problemas de la organización.

**Tabla 13**

*Matriz de los 5 Porqués*

| Problema Identificado                 | 1. ¿Por qué?   | 2. ¿Por qué?  | 3. ¿Por qué?   | 4. ¿Por qué?  | 5. ¿Por qué?  |
|---------------------------------------|--|---|--|---|---|
| Baja rentabilidad                     | Porque los costos superan los ingresos.                    | Porque las cuentas por cobrar no se gestionan eficientemente. | Porque no hay un sistema estructurado para cobranzas.      | Porque no se han definido KPIs claros.              | Porque la dirección no prioriza esta gestión.                             |
| Cuentas por cobrar                    | Porque no se da seguimiento efectivo a clientes.           | Porque no se establecen políticas claras de pago.             | Porque no hay herramientas tecnológicas adecuadas.         | Porque no se han asignado responsables específicos. | Porque la gestión financiera no está alineada con las metas estratégicas. |
| Deficiencias en la toma de decisiones | Porque las decisiones tardan demasiado.                    | Porque la estructura organizativa es rígida.                  | Porque no se delega adecuadamente.                         | Porque no hay capacitación en liderazgo.            | Porque no hay incentivos para una toma de decisiones ágil.                |
| Alta rotación de personal             | Porque los empleados no sienten compromiso con la empresa. | Porque no hay incentivos ni beneficios.                       | Porque no hay un sistema claro de evaluación de desempeño. | Porque no existe un plan de desarrollo profesional. | Porque no se invierte en el bienestar del talento humano.                 |

La Matriz de los cinco Porqués revela las causas subyacentes de los problemas críticos identificados en el análisis previo. Por ejemplo, la baja rentabilidad y las cuentas por cobrar están directamente relacionadas con una gestión financiera ineficaz, falta de KPIs claros y la baja priorización por parte de la dirección, como se señala también en la Matriz de Pareto. Asimismo, la alta rotación de personal y las deficiencias en la toma de decisiones reflejan problemas estructurales y culturales ya mencionados en el diagrama de Ishikawa, como la estructura organizativa rígida y la falta de inversión en desarrollo humano.

### **3.3. Conclusiones**

El análisis detallado de las causas subyacentes al problema principal de TRANSA S.A. resalta que la baja rentabilidad, las deficiencias en la gestión de cuentas por cobrar y la inadecuada gestión de riesgos son factores críticos que limitan el desempeño de la organización. Estos elementos afectan tanto la estabilidad financiera como la capacidad operativa, destacándose la necesidad de establecer estrategias claras y priorizadas que aborden estas áreas de forma integral. La matriz de Pareto y el Diagrama de Ishikawa permiten identificar que un pequeño número de problemas tiene un impacto significativo en la rentabilidad, lo que subraya la importancia de enfocar los esfuerzos en las principales causas identificadas.

Los problemas relacionados con la gestión financiera, como las cuentas por cobrar y la falta de políticas claras, están directamente vinculados a la baja rentabilidad de la empresa. La falta de métricas de desempeño y un seguimiento sistemático de estas áreas crea un entorno donde las decisiones financieras no están alineadas con los objetivos estratégicos. Esto no solo afecta la liquidez y la sostenibilidad de TRANSA S.A., sino que también limita su capacidad de reinversión. Implementar herramientas de monitoreo financiero y reforzar el control interno son pasos fundamentales para superar estas limitaciones.

La estructura organizativa rígida y la resistencia al cambio identificadas en el análisis cualitativo representan barreras significativas para la adaptación y toma de decisiones ágiles dentro de TRANSA S.A. La jerarquización estricta y la falta de delegación adecuada ralentizan los procesos, mientras que la falta de incentivos y planes de desarrollo profesional afectan la motivación y retención del talento humano. Promover una cultura organizacional orientada al cambio, así como una mayor horizontalidad en la estructura, resultará clave para fomentar la flexibilidad y mejorar la eficiencia operativa.

El uso insuficiente de herramientas tecnológicas y la falta de capacitación en habilidades analíticas son factores que dificultan la toma de decisiones informadas en TRANSA S.A. La implementación de sistemas para recopilar y analizar datos en tiempo real puede mejorar significativamente la capacidad de respuesta de la empresa ante cambios en el entorno. Además, invertir en la formación del personal en técnicas de análisis de datos y gestión financiera contribuirá a fortalecer la toma de decisiones estratégicas, optimizando los procesos internos y mejorando la competitividad en el mercado.

## Capítulo IV: Alternativas de Solución

El presente estudio titulado "Business Consulting" para TRANSA S.A. ha sido desarrollado con el objetivo de identificar y analizar las alternativas de solución que permitan optimizar los procesos operativos y financieros de la empresa, así como reestructurar su gobierno corporativo. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, la capacidad de adaptarse y evolucionar es crucial para el éxito sostenible de cualquier organización. A través de un enfoque integral, se han evaluado distintas estrategias que no solo buscan mejorar la eficiencia y rentabilidad, sino también fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y la responsabilidad social. Este informe, por lo tanto, no solo presenta las soluciones propuestas, sino que también establece un marco claro para su implementación y seguimiento.

### 4.1. Alternativas de Solución Identificadas

#### 4.1.1. *Implementación de un Sistema de Balanced Scorecard*

Según Kaplan y Norton (2004) el Balanced Scorecard (BSC) es un marco de gestión estratégica que proporciona a las organizaciones una herramienta para traducir su visión y estrategias en acciones concretas mediante indicadores de desempeño. Esta metodología, introducida por Kaplan y Norton (2004), se basa en la premisa de que las métricas financieras, aunque importantes, no son suficientes para evaluar el éxito organizacional por sí solas. Por lo tanto, el BSC amplía la visión tradicional de desempeño al incorporar diversas perspectivas que abarcan no solo los resultados financieros, sino también el valor que la organización entrega a sus clientes, la eficiencia de sus procesos internos y su capacidad para innovar y aprender.

Una de las características distintivas del BSC es su enfoque en las cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera se centra en la rentabilidad y el rendimiento económico, proporcionando

indicadores que reflejan cómo es vista la organización por sus accionistas. La perspectiva del cliente evalúa la satisfacción y la retención de clientes, cruciales para la fidelización y el crecimiento del negocio. Por otro lado, la perspectiva de procesos internos analiza la eficiencia y la eficacia de las operaciones, mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ocupa del desarrollo del capital humano y la cultura organizacional, elementos vitales para la sostenibilidad a largo plazo.

Según lo mencionado por Kaplan y Norton (2004) el BSC permite a las organizaciones establecer objetivos claros y medibles en cada una de estas perspectivas, fomentando la alineación de esfuerzos en toda la empresa. A través de la definición de indicadores de rendimiento clave (KPI), las organizaciones pueden monitorear su progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. Esta medición continua del desempeño no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también promueve la rendición de cuentas y la transparencia en toda la organización, permitiendo a los equipos comprender mejor cómo sus esfuerzos individuales contribuyen a la misión global de la empresa.

Además, el Balanced Scorecard fomenta una cultura de aprendizaje organizacional al integrar la retroalimentación en el proceso de planificación y ejecución. Las organizaciones pueden aprender de su desempeño y adaptarse a los cambios del entorno de manera más efectiva. Este enfoque proactivo y dinámico es esencial en un mundo empresarial en constante evolución, donde la capacidad de respuesta y la adaptación son fundamentales para el éxito. Al adoptar el BSC, las organizaciones no solo pueden mejorar su desempeño en el presente, sino también posicionarse estratégicamente para el futuro.

### **Dimensiones del Balanced Scorecard**

**Perspectiva Financiera:** La perspectiva financiera es fundamental en el Balanced Scorecard, ya que mide la capacidad de la organización para generar valor económico y

alcanzar sus objetivos financieros. Esta dimensión se centra en indicadores que reflejan la rentabilidad, el crecimiento de ingresos y el retorno sobre la inversión. Ejemplos de métricas incluyen el margen de beneficio, el retorno sobre el capital invertido (ROIC) y el crecimiento de los ingresos. Al establecer objetivos claros en esta perspectiva, las organizaciones pueden identificar las áreas que necesitan atención para mejorar su desempeño financiero, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo. La alineación de los esfuerzos operativos y estratégicos con los resultados financieros permite a la alta dirección evaluar si la estrategia adoptada está generando los resultados esperados.

**Perspectiva del Cliente:** La perspectiva del cliente es esencial para comprender cómo la organización es percibida por sus clientes y cómo satisface sus necesidades. Esta dimensión se centra en la satisfacción del cliente, la retención y la adquisición de nuevos clientes, lo que es vital para el crecimiento y la competitividad. Indicadores como la satisfacción del cliente, el índice de lealtad y la cuota de mercado son ejemplos de métricas utilizadas en esta perspectiva. La implementación de esta dimensión permite a las organizaciones identificar segmentos de clientes clave y mejorar la calidad del servicio, adaptando sus ofertas a las expectativas y preferencias del mercado. Al comprender las necesidades del cliente, las empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas que fortalezcan su posición en el mercado.

**Perspectiva de Procesos Internos:** La perspectiva de procesos internos se centra en la eficiencia y efectividad de los procesos operativos dentro de la organización. Esta dimensión busca identificar y mejorar los procesos críticos que impactan tanto en la satisfacción del cliente como en los resultados financieros. Al establecer indicadores que midan la calidad, la velocidad y la eficiencia de los procesos, las organizaciones pueden detectar cuellos de botella y oportunidades de mejora. Ejemplos de métricas en esta perspectiva incluyen el tiempo de ciclo de producción, el índice de defectos y el costo por

proceso. Optimizar estos procesos no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también reduce costos y mejora la rentabilidad, permitiendo a la organización responder de manera más ágil a los cambios del mercado.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es crucial para el desarrollo a largo plazo de la organización. Esta dimensión se enfoca en la cultura organizacional, la formación y el desarrollo del personal, así como en la innovación. Se mide a través de indicadores que evalúan la capacitación del personal, la satisfacción de los empleados y la capacidad de innovación. Ejemplos de métricas incluyen la tasa de retención de empleados, el número de nuevas ideas implementadas y el nivel de inversión en capacitación. Al fomentar un entorno de aprendizaje continuo y crecimiento, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y desarrollar un capital humano altamente competente. Esto no solo contribuye a la satisfacción y retención del talento, sino que también impulsa la innovación, un factor clave para mantener la competitividad en el mercado.

#### **Justificación de la implementación del Balanced Scorecard en TRANSA S.A.**

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en TRANSA S.A. se fundamenta en su capacidad para conectar la estrategia empresarial con las operaciones diarias, proporcionando un marco integral para medir y gestionar el desempeño organizacional. Esta herramienta permite traducir los objetivos estratégicos en indicadores claros y accionables, promoviendo una alineación entre las distintas áreas de la empresa y mejorando la toma de decisiones. Además, el BSC facilita la identificación de oportunidades de mejora y la priorización de iniciativas clave, lo que resulta esencial para enfrentar los retos del entorno competitivo. La Tabla 14 presenta una matriz que detalla las razones principales para la implementación del BSC en TRANSA S.A., destacando cómo esta metodología contribuirá al fortalecimiento de la organización y su sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 14***Justificación de la Implementación*

| Justificación                          | Descripción   |
|--|---|
| Visión Integral del Desempeño          | El BSC proporciona una visión holística del rendimiento de la organización al considerar no solo los resultados financieros, sino también las perspectivas de clientes, procesos y aprendizaje. Esto permite a la dirección entender las interrelaciones entre estos aspectos y tomar decisiones más informadas.    |
| Alineación Estratégica                 | Ayuda a alinear los objetivos y acciones de todos los niveles de la organización con la estrategia general. Esto asegura que cada departamento y empleado esté trabajando hacia los mismos objetivos estratégicos, lo que mejora la coherencia y el enfoque en el logro de resultados.                              |
| Mejora Continua                        | Fomenta una cultura de mejora continua al establecer objetivos claros y medibles en diversas áreas. Permite a la organización identificar áreas de mejora y realizar ajustes en tiempo real, lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa.  |
| Enfoque en el Cliente                  | Permite a TRANSA S.A. priorizar las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. Al integrar métricas relacionadas con la experiencia del cliente, la empresa puede adaptar sus estrategias para maximizar la retención y la adquisición de clientes. |
| Análisis de Datos y Toma de Decisiones | Facilita la recopilación y el análisis de datos en tiempo real, lo que mejora la capacidad de la empresa para responder rápidamente a cambios en el entorno del mercado. Proporciona un marco para la toma de decisiones basada en datos, lo que reduce la incertidumbre y los riesgos asociados.                   |
| Mejor Gestión del Riesgo               | Al incorporar métricas de rendimiento en diferentes áreas, el BSC ayuda a identificar y gestionar riesgos de manera proactiva. Esto es fundamental para aumentar la resiliencia de la organización frente a eventos adversos y cambios del entorno.   |

| Justificación                            | Descripción   |
|--|---|
| Compromiso y Motivación de los Empleados | Al establecer metas claras y alineadas con la visión de la empresa, el BSC puede aumentar el compromiso y la motivación de los empleados. Cuando los empleados comprenden cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales, es más probable que se sientan involucrados y motivados para alcanzar esos objetivos. |

La implementación del Balanced Scorecard no solo es una herramienta de medición, sino que actúa como un marco integral que permite a TRANSA S.A. traducir su visión y estrategia en acciones operativas efectivas. Con su enfoque en múltiples dimensiones del rendimiento, el BSC ayuda a la organización a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado, proporcionando una base sólida para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en TRANSA S.A. se justifica por su capacidad para abordar de manera integral las áreas críticas identificadas en el diagnóstico empresarial. Al proporcionar una visión holística del desempeño, el BSC permite alinear la estrategia organizacional con las operaciones diarias, facilitando la toma de decisiones basada en datos y mejorando la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Además, al integrar perspectivas clave como la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, esta herramienta asegura que la empresa no solo enfoque sus esfuerzos en los resultados económicos, sino también en factores que influyen directamente en la sostenibilidad a largo plazo, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del talento humano.

Otro aspecto relevante es la capacidad del BSC para fomentar una cultura de mejora continua y rendición de cuentas dentro de la organización. Esto se logra al establecer indicadores claros y medibles que permitan monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. En el contexto de TRANSA S.A., donde se han identificado problemas relacionados con la baja rentabilidad, la gestión ineficaz de las cuentas por cobrar y la falta de datos en tiempo real, el BSC actúa como un marco que no

solo orienta las acciones correctivas, sino que también promueve la innovación y la adaptabilidad. Este enfoque integral posicionará a TRANSA S.A. como una empresa más competitiva y resiliente en el mercado.

**Mejora en la Rentabilidad.** La optimización de los procesos internos es un componente fundamental del BSC que se traduce directamente en una mejora de la rentabilidad. Al enfocar esfuerzos en la eficiencia operativa, se busca reducir costos innecesarios y eliminar desperdicios en las operaciones. Además, al priorizar la satisfacción del cliente, se fomenta la fidelización, lo que resulta en un aumento en la recurrencia de compras y, por ende, en el ingreso total. A través de un seguimiento continuo de los indicadores financieros, como el margen de beneficio, TRANSA S.A. podrá ajustar sus estrategias en tiempo real para maximizar su rentabilidad.

**Incremento en la Satisfacción del Cliente.** Uno de los principales objetivos del BSC es mejorar la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes. A medida que TRANSA S.A. implemente mecanismos para recopilar y analizar feedback del cliente, la empresa podrá realizar ajustes en sus servicios y productos, aumentando así la satisfacción del cliente. Un alto índice de satisfacción no solo incrementa la lealtad del cliente, sino que también actúa como un diferenciador en un mercado competitivo, permitiendo a TRANSA S.A. atraer nuevos clientes a través de recomendaciones y testimonios positivos.

**Eficiencia Operativa.** La identificación y mejora de procesos internos es otra ventaja clave del Balanced Scorecard. A través de la medición continua del tiempo de ciclo de los procesos, TRANSA S.A. podrá identificar cuellos de botella y áreas de ineficiencia. Implementar mejoras basadas en estos hallazgos no solo reducirá costos operativos, sino que también permitirá a la empresa responder de manera más ágil a las demandas del mercado. La optimización de la eficiencia operativa es esencial para garantizar que la organización mantenga su competitividad y pueda adaptarse rápidamente a cambios en el entorno.

**Desarrollo del Talento.** El Balanced Scorecard (BSC) también impulsa el desarrollo del talento dentro de la organización al establecer objetivos claros relacionados con la capacitación y el desarrollo del personal. Este enfoque permite a TRANSA S.A. fomentar un ambiente de trabajo motivador y productivo, donde los empleados se sientan valorados y empoderados. La capacitación continua no solo mejora las habilidades y competencias del equipo, sino que también contribuye a reducir la rotación de empleados, generando ahorros significativos en costos de reclutamiento y formación, además de fortalecer la cohesión del equipo. La Tabla 15 presenta los indicadores del Balanced Scorecard diseñados específicamente para TRANSA S.A., abarcando aspectos clave como el desarrollo del personal, el rendimiento operativo, la satisfacción del cliente y los resultados financieros, brindando una visión integral del desempeño organizacional.

**Tabla 15**

*Indicadores del Balanced Scorecard para TRANSA S.A.*

| Perspectiva               | Objetivo                                 | Indicador                          | Meta                       |
|---------------------------|--|------------------------------------|----------------------------|
| Financiera                | Aumentar la rentabilidad                 | Margen de beneficio                | 15% de margen              |
| Cliente                   | Mejorar la satisfacción del cliente      | Índice de satisfacción del cliente | 50% de satisfacción        |
| Procesos Internos         | Optimizar la eficiencia operativa        | Tiempo de ciclo de procesos        | Reducir a 30 días          |
| Aprendizaje y Crecimiento | Incrementar la capacitación del personal | Número de horas de capacitación    | 40 horas/ año por empleado |

La implementación del Balanced Scorecard en TRANSA S.A. no solo tiene el potencial de mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente, sino que también facilitará una operación más eficiente y un ambiente de trabajo que promueva el desarrollo del talento. La adopción de este enfoque estratégico permitirá a la empresa adaptarse a los desafíos del mercado y asegurar un crecimiento sostenible en el futuro.

### Implementación del Balanced Scorecard en TRANSA S.A.

La implementación de un sistema de Balanced Scorecard (BSC) es un proceso estructurado que requiere una planificación cuidadosa y la colaboración de todos los niveles de la organización. A continuación, se detallan las etapas clave que TRANSA S.A. podría seguir para implementar este sistema de manera efectiva. La Tabla 16 presenta las fases de implementación del BSC en TRANSA S.A., destacando las acciones necesarias en cada etapa y los resultados esperados para asegurar una adopción exitosa del sistema.

**Tabla 16**

#### *Fases de Implementación*

| Etapa del Proceso                    | Descripción   | Evaluación de Éxito  |
|--------------------------------------|---|--|
| Definición de la Visión y Estrategia | Clarificar la misión de la empresa y los objetivos estratégicos a largo plazo.                                      | Se debe asegurar que todos los empleados comprendan y se alineen con la visión y misión de la empresa.     |
| Desarrollo de Indicadores            | Establecer indicadores específicos para cada perspectiva del BSC, alineándolos con los objetivos estratégicos.      | La selección de indicadores relevantes y medibles que reflejen el desempeño esperado.                      |
| Implementación del Sistema           | Integrar el BSC en los procesos de planificación y control de la organización, asegurando el alineamiento.          | Comunicación efectiva y capacitación del personal para el uso del BSC.                                     |
| Monitoreo y Evaluación               | Realizar revisiones periódicas del desempeño utilizando el BSC para identificar desviaciones y ajustar estrategias. | Análisis regular de resultados que permita la adaptación o corrección de estrategias según sea necesario.  |
| Retroalimentación y Aprendizaje      | Fomentar una cultura de aprendizaje continuo donde se analicen los resultados y se realicen mejoras constantes.     | Incorporación de lecciones aprendidas y mejoras implementadas para la evolución continua de la estrategia. |

Esta tabla proporciona una visión clara del proceso de implementación del Balanced Scorecard, evaluando cada etapa en términos de su descripción y los criterios de éxito que se

deben alcanzar. Implementar estas etapas de manera efectiva ayudará a TRANSA S.A. a optimizar su desempeño y alinearse con sus objetivos estratégicos, asegurando así un crecimiento sostenible y adaptabilidad en un entorno competitivo. Si necesitas más información o algún ajuste, házmelo saber.

## **Conclusión**

La implementación de un Sistema de Balanced Scorecard en TRANSA S.A. no solo puede ayudar a mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente, sino que también establece un marco para la mejora continua y la alineación de los esfuerzos de toda la organización hacia objetivos comunes. Esto es especialmente crítico dado el contexto actual de la empresa, que enfrenta desafíos operativos y financieros. Al adoptar esta metodología, TRANSA S.A. estará mejor posicionada para responder a los cambios del entorno y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

### **4.1.2. Optimización de la Gestión Financiera y Costos**

La optimización de los procesos operativos y financieros en TRANSA S.A. busca mejorar la eficiencia y reducir costos mediante la revisión y refinamiento de los procedimientos actuales en ambas áreas. Según D'Alessio (2013), un análisis exhaustivo de los procesos clave permite identificar ineficiencias y oportunidades de mejora, lo que contribuye a maximizar el valor para la organización. Esta alternativa se centra en simplificar el flujo de trabajo, eliminar cuellos de botella y promover un uso óptimo de los recursos. No solo busca el ahorro de costos, sino también establecer un sistema ágil y eficaz que impulse la rentabilidad de la empresa y su capacidad de respuesta ante el cambio.

En el ámbito operativo, la implementación de técnicas como Lean Management y Six Sigma, respaldadas por autores como Porter (1996), es fundamental para reducir el desperdicio y mejorar la calidad. Estas metodologías permiten disminuir los tiempos de ciclo y los costos asociados a errores, lo que refuerza la entrega eficiente de productos y servicios.

En el área financiera, la adopción de prácticas de control de costos y la implementación de software especializado para la gestión financiera son esenciales, tal como recomienda D'Alessio (2013), para facilitar el monitoreo en tiempo real, automatizar reportes y mejorar la planificación estratégica. Este enfoque integral hacia la optimización también requiere capacitar al personal, fomentando una cultura de mejora continua que asegure la sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo.

Por su parte, en el área financiera, la optimización implica la adopción de prácticas de control de costos y una gestión financiera más rigurosa. Esto incluye la revisión y ajuste de los presupuestos, la implementación de mejores prácticas para el manejo de cuentas por cobrar y por pagar, y una planificación financiera más detallada que permita prever necesidades de financiamiento. La adopción de software especializado en finanzas también es una parte fundamental de esta optimización, ya que permite el seguimiento en tiempo real de los gastos, la automatización de informes financieros y el análisis de datos históricos para una mejor toma de decisiones.

Un enfoque integral hacia la optimización de los procesos operativos y financieros también implica capacitar al personal y fomentar una cultura de mejora continua. Esto asegura que el equipo esté preparado para adoptar nuevas tecnologías y metodologías, y esté comprometido con los objetivos de eficiencia de la empresa. Al optimizar estos procesos, TRANSA S.A. podrá reducir su dependencia de financiamiento externo, fortalecer su posición financiera y mejorar su competitividad en el mercado.

**Justificación de la Implementación.** Las ineficiencias actuales y mejorar la rentabilidad de la empresa. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones que no optimizan sus operaciones corren el riesgo de perder cuota de mercado y sufrir una disminución en su rentabilidad. La optimización no solo busca la reducción de

costos, sino que también mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que es fundamental para la fidelización y el crecimiento a largo plazo.

Uno de los principales beneficios de esta implementación es la capacidad de TRANSA S.A. para identificar y eliminar desperdicios en sus procesos. Al aplicar metodologías como Lean y Six Sigma, la empresa puede lograr una mayor eficiencia operativa, lo que se traduce en una reducción significativa de los tiempos de ciclo y en una mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido. Esto, a su vez, se espera que se refleje en un aumento en la satisfacción del cliente y en la generación de ingresos.

Además, la optimización de los procesos financieros permite a TRANSA S.A. llevar un control más riguroso de sus gastos y mejorar la gestión de su flujo de caja. Al establecer prácticas sólidas para la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, la empresa puede reducir el tiempo que tarda en cobrar a sus clientes y, al mismo tiempo, asegurarse de que no incurra en costos innecesarios por pagos tardíos. Esto fortalecerá la posición financiera de la empresa y le permitirá reinvertir en crecimiento y desarrollo.

Por último, la implementación de esta alternativa fomenta una cultura de mejora continua y capacitación entre el personal. Al involucrar a los empleados en el proceso de optimización, se les motiva a contribuir con ideas y a ser parte activa de la mejora de la organización. Además, asegura que las mejores prácticas sean mantenidas y evolucionen con el tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado. La Tabla 17 presenta la Matriz de Justificación, destacando los beneficios clave de esta implementación y su impacto positivo en la cultura organizacional y los resultados de la empresa.

**Tabla 17***Matriz de Justificación*

| Criterio                                  | Descripción   | Justificación   |
|---|---|---|
| Mejora en la Eficiencia                   | Implementación de métodos para identificar y eliminar desperdicios en procesos.                         | Al aplicar Lean y Six Sigma, se espera reducir costos operativos y mejorar tiempos de entrega, aumentando la competitividad de TRANSA S.A.                            |
| Reducción de Costos                       | Optimización de la gestión de gastos y mejora del flujo de caja.  | El control riguroso de gastos y la gestión eficiente de cuentas permitirán a la empresa operar con un menor nivel de deuda y mayor liquidez.                          |
| Incremento en la Satisfacción del Cliente | Mejora de la calidad del servicio y tiempos de respuesta a clientes.                                    | La optimización de procesos asegurará que los productos y servicios cumplan con las expectativas de los clientes, lo que aumentará su lealtad y satisfacción.         |
| Fomento de la Cultura de Mejora Continua  | Capacitación y empoderamiento del personal en nuevas metodologías y procesos.                           | Al involucrar a los empleados en la optimización, se promoverá un ambiente de trabajo positivo que fomente la innovación y la retención del talento.                  |
| Sostenibilidad Financiera                 | Mejora en la gestión financiera que permitirá un mayor control de los recursos y decisiones informadas. | Una sólida gestión financiera apoyará a TRANSA S.A. en la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento y la expansión, asegurando su viabilidad a largo plazo. |

Esta matriz de justificación resalta los beneficios esperados de la implementación de la optimización de procesos operativos y financieros en TRANSA S.A., estableciendo un claro vínculo entre la acción propuesta y los resultados positivos que se anticipan.

**Metodologías y Herramientas.** Para llevar a cabo la optimización de los procesos operativos y financieros en TRANSA S.A., se pueden emplear diversas metodologías y herramientas que han demostrado ser efectivas en el ámbito empresarial. A continuación se detallan algunas de las más relevantes:

**Lean Management:** La implementación de metodologías como Lean Management y Six Sigma puede ser altamente beneficiosa para TRANSA S.A. Según Socconini y Reato (2019) el Lean Management se centra en la eliminación de desperdicios en todos los aspectos de la organización, utilizando herramientas como el mapeo de la cadena de valor para identificar áreas de mejora, optimizando así los procesos y reduciendo tiempos de ciclo. Esta metodología busca maximizar el valor para el cliente minimizando los recursos utilizados.

**Six Sigma:** Según Kaplan y Norton (1992) la metodología Six Sigma se enfoca en la mejora de la calidad y la reducción de la variabilidad en los procesos. Utiliza un enfoque basado en datos y un ciclo de mejora continua conocido como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). A través de Six Sigma, TRANSA S.A. puede identificar y eliminar las causas de los defectos en sus procesos, mejorando así la satisfacción del cliente.

**Gestión de Proyectos:** El uso de herramientas de gestión de proyectos como PMBOK (Project Management Body of Knowledge) o metodologías ágiles como Scrum y Kanban ofrece un marco estructurado para gestionar eficazmente iniciativas de optimización. Según el *PMBOK Guide* del Project Management Institute (2021), estas herramientas abordan áreas clave como la integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisiciones e involucrados en el proyecto. Este enfoque sistemático asegura una planificación eficiente, ejecución controlada y seguimiento continuo de los proyectos,

permitiendo que se cumplan los plazos y se alcancen los objetivos estratégicos. Además, metodologías ágiles como Scrum y Kanban son ideales para entornos dinámicos y de cambio constante, promoviendo la adaptabilidad y la colaboración entre equipos (PMI, 2021).

**Balanced Scorecard (BSC):** El Balanced Scorecard es una herramienta versátil que también puede aplicarse para optimizar procesos al vincular indicadores clave de desempeño con la estrategia organizacional. Kaplan y Norton (2020) destacan que el BSC no solo ayuda a monitorear la efectividad de las mejoras implementadas, sino que también facilita los ajustes estratégicos cuando sea necesario. Este marco permite a las organizaciones integrar objetivos operativos y estratégicos, asegurando un enfoque cohesivo hacia la mejora continua y la eficiencia.

**Análisis de Datos y KPI (Indicadores Clave de Desempeño):** La recopilación y análisis de datos a través de KPIs son fundamentales para medir el desempeño de los procesos optimizados. Según Marr (2021), los KPIs permiten identificar tendencias y áreas de mejora, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas. Esto incluye el monitoreo en tiempo real de métricas críticas que reflejan la eficiencia operativa y el progreso hacia los objetivos estratégicos de la empresa. El análisis de datos basado en indicadores facilita una gestión proactiva al detectar posibles desviaciones antes de que se conviertan en problemas significativos, permitiendo implementar acciones correctivas oportunas. Además, estos indicadores están diseñados para ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), asegurando que cada métrica esté directamente relacionada con los objetivos estratégicos de TRANSA S.A. Por ejemplo, un KPI que mida el índice de cumplimiento de entregas puede revelar oportunidades para optimizar rutas logísticas o mejorar la coordinación entre equipos.

La Tabla 18 presenta la Matriz de Indicadores KPIs diseñada para TRANSA S.A., que no solo detalla las métricas clave y sus objetivos específicos, sino que también vincula cada

indicador con el impacto esperado en la operación y estrategia empresarial. Este enfoque integral refuerza la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, mejorar continuamente sus procesos y mantener una ventaja competitiva en el sector.

**Tabla 18**

*Matriz de KPIs*

| Perspectiva              | Indicador (KPI)                    | Descripción  | Meta                     | Frecuencia de Medición |
|--------------------------|------------------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| Eficiencia Operativa     | Tiempo de Ciclo de Servicios       | Tiempo promedio desde la solicitud hasta la entrega del servicio.            | Reducir un 10% mensual   | Mensual                |
| Calidad                  | Tasa de Cumplimiento de Estándares | Porcentaje de servicios que cumplen con los estándares de calidad acordados. | 60% cumplimiento         | Mensual                |
| Finanzas                 | Margen de Beneficio                | Porcentaje de ingresos que se convierten en ganancias.                       | 15% de margen            | Trimestral             |
| Satisfacción del Cliente | Índice de Satisfacción del Cliente | Medición de la satisfacción general del cliente a través de encuestas.       | 50% satisfacción         | Trimestral             |
| Flujo de Caja            | Días de Cuentas por Cobrar         | Promedio de días que tarda en cobrar las cuentas por cobrar.                 | Reducir en un 20% anual  | Mensual                |
| Capacitación             | Horas de Capacitación por Empleado | Promedio de horas de capacitación recibidas por empleado al año.             | Incrementar un 10% anual | Anual                  |

La medición de la satisfacción del cliente mediante el índice de satisfacción general es fundamental para evaluar el desempeño de una empresa en relación con las expectativas de sus clientes. El Net Promoter Score (NPS) se presenta como un complemento ideal en este contexto, ya que permite medir la probabilidad de que los clientes recomienden el servicio de transporte a otros. Al realizar encuestas trimestrales, se puede identificar la

percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio, la puntualidad y la comodidad, lo que facilita ajustes proactivos. Un objetivo de alcanzar un 50% de satisfacción permite establecer un punto de referencia y monitorear tendencias, asegurando que las estrategias de mejora se alineen con las necesidades reales de los clientes.

### Proceso de Implementación

La implementación efectiva de la optimización de procesos es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad de TRANSA S.A. Este proceso se lleva a cabo de manera estructurada y sistemática, lo que permite a la organización no solo abordar los problemas actuales, sino también establecer un marco para la mejora continua. La Tabla 19 presenta el Proceso de Implementación, detallando cada una de sus etapas y los resultados esperados en cada fase para asegurar el éxito de la optimización.

**Tabla 19**

#### *Proceso de Implementación*

| Etapa                    | Descripción  | Objetivos   | Resultados Esperados                                    |
|--------------------------|--|---|---|
| 1. Diagnóstico Inicial   | Evaluar los procesos existentes para identificar ineficiencias y áreas de mejora.          | Realizar un análisis exhaustivo de los procesos operativos y financieros.               | Informe de diagnóstico con hallazgos y recomendaciones. |
| 2. Diseño de Estrategias | Desarrollar un plan de acción basado en los hallazgos del diagnóstico inicial.             | Definir las mejoras específicas que se implementarán.                                   | Plan de mejora detallado y alineado con la estrategia.  |
| 3. Implementación        | Ejecutar las estrategias diseñadas, integrando metodologías como Lean y Six Sigma.         | Poner en práctica los cambios propuestos y entrenar al personal en nuevos procesos.     | Procesos optimizados y mayor eficiencia operativa.      |
| 4. Monitoreo y Ajuste    | Realizar un seguimiento continuo de los resultados y realizar ajustes según sea necesario. | Evaluar el impacto de las mejoras y ajustar estrategias según los resultados obtenidos. | Mejora continua y adaptación a cambios en el entorno.   |

Cada una de estas etapas desempeña un papel fundamental en el éxito del proceso de optimización. Comenzando con un diagnóstico inicial, la empresa puede obtener una comprensión clara de su situación actual, lo que permite tomar decisiones informadas sobre las áreas que requieren atención. En la etapa de diseño de estrategias, se desarrollan planes de acción que son específicos y medibles, garantizando que las soluciones propuestas estén alineadas con las necesidades de la organización.

La etapa de implementación es donde se materializan las mejoras, y la capacitación del personal es esencial para asegurar que todos estén equipados para operar dentro de los nuevos procesos. Finalmente, el monitoreo y ajuste permiten a TRANSA S.A. no solo medir el éxito de las iniciativas implementadas, sino también adaptarse a cualquier cambio en el entorno empresarial, asegurando así una mejora continua y sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque integral no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también impactará positivamente en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

### **Beneficios Esperados de la Optimización de Procesos Operativos y Financieros**

La optimización de procesos operativos y financieros en TRANSA S.A. tiene el potencial de generar una serie de beneficios significativos que impactarán positivamente en su rendimiento global. Estos beneficios no solo se traducen en mejoras inmediatas en la eficiencia, sino que también promueven la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. A continuación, se detallan los principales beneficios esperados:

- **Aumento de la Rentabilidad:** La reducción de costos operativos y la mejora en la gestión financiera contribuirán a un aumento en el margen de beneficio de la empresa. Al eliminar ineficiencias y optimizar el uso de recursos, TRANSA S.A. podrá generar más ingresos con menos costos, lo que se traduce en una rentabilidad superior.
- **Eficiencia Operativa Mejorada:** La optimización de procesos internos permitirá a TRANSA S.A. ejecutar operaciones de manera más rápida y efectiva. Esto incluye la

reducción de tiempos de espera, la minimización de errores y la mejora en la calidad del servicio, lo que, a su vez, lleva a una mayor satisfacción del cliente.

- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Con un enfoque más riguroso en los procesos financieros y operativos, la empresa podrá contar con información más precisa y oportuna para la toma de decisiones. La disponibilidad de datos relevantes permitirá a los líderes empresariales hacer ajustes estratégicos basados en análisis concretos y métricas claras.
- **Incremento en la Satisfacción del Cliente:** La mejora en los procesos no solo se refleja internamente; también se traduce en una experiencia del cliente más satisfactoria. Al ofrecer servicios más rápidos y de mejor calidad, TRANSA S.A. podrá aumentar la lealtad de sus clientes y atraer nuevos negocios.
- **Desarrollo del Talento:** La capacitación del personal y la mejora en la cultura organizacional que acompañan a la optimización de procesos fomentarán un entorno de trabajo más positivo y motivador. Los empleados se sentirán más empoderados y comprometidos con su trabajo, lo que contribuirá a una reducción en la rotación del personal.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Un sistema operativo más optimizado permitirá a TRANSA S.A. responder de manera más ágil a cambios en el mercado o en la demanda de los clientes. La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones del entorno fortalecerá la posición competitiva de la empresa.

La implementación de la optimización de procesos operativos y financieros representa una inversión estratégica para TRANSA S.A. Los beneficios esperados abarcan desde mejoras en la rentabilidad hasta un incremento en la satisfacción del cliente y el desarrollo del talento interno. Estos resultados no solo impactan la salud financiera de la empresa, sino

que también contribuyen a crear una cultura organizacional sólida y resiliente, posicionando a TRANSA S.A. para un crecimiento sostenible en el futuro.

**Indicadores de Optimización.** Para evaluar la efectividad de la optimización de procesos operativos y financieros en TRANSA S.A., es fundamental establecer un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan medir el progreso hacia los objetivos propuestos. La Tabla 20 presenta los Indicadores de Optimización propuestos para TRANSA S.A., detallando su propósito para garantizar un seguimiento efectivo del progreso organizacional.

**Tabla 20**

*Indicadores de Optimización*

| Indicador                          | Descripción   | Meta               | Frecuencia de Medición |
|------------------------------------|---|--------------------|------------------------|
| Margen de Beneficio                | Porcentaje de ingresos que representa la ganancia neta después de costos y gastos.                    | Incrementar al 15% | Mensual                |
| Tiempo de Ciclo de Servicios       | Tiempo promedio necesario para completar un servicio desde su inicio hasta su finalización.           | Reducir un 10%     | Trimestral             |
| Índice de Satisfacción del Cliente | Medida de la satisfacción del cliente basada en encuestas y feedback.                                 | Alcanzar el 50%    | Semestral              |
| Rotación de Personal               | Porcentaje de empleados que dejan la empresa en un período determinado.                               | Reducir al 8%      | Anual                  |
| Costos Operativos                  | Total de gastos incurridos en la operación de la empresa.   | Reducir en un 15%  | Mensual                |
| Ciclo de Cobranza                  | Tiempo promedio que tarda la empresa en recibir el pago de cuentas por cobrar.                        | Reducir a 30 días  | Trimestral             |
| Tasa de Retención de Clientes      | Porcentaje de clientes que continúan haciendo negocios con la empresa durante un período determinado. | Incrementar al 60% | Anual                  |
| Tasa de Eficiencia de Procesos     | Relación entre la entrega efectiva del servicio y los recursos utilizados.                            | Aumentar al 75%    | Trimestral             |

## Descripción de los Indicadores

- **Margen de Beneficio:** Este indicador mide la rentabilidad de la empresa al expresar las ganancias netas como un porcentaje de los ingresos totales. Un aumento en este margen es señal de una operación más eficiente y una mejor gestión de costos.
- **Tiempo de Ciclo de Procesos:** Este indicador evalúa la eficiencia de los procesos internos, midiendo cuánto tiempo toma completar un ciclo operativo. La reducción del tiempo de ciclo es fundamental para mejorar la rapidez en la entrega de servicios.
- **Índice de Satisfacción del Cliente:** Refleja la percepción del cliente sobre los productos y servicios de la empresa. Este indicador es clave para evaluar la efectividad de las mejoras implementadas en los procesos y su impacto en la experiencia del cliente.
- **Rotación de Personal:** Mide la tasa a la cual los empleados dejan la empresa. Una alta rotación puede ser indicativa de insatisfacción laboral y falta de compromiso, mientras que una baja rotación sugiere un ambiente de trabajo positivo.
- **Costos Operativos:** Este indicador suma todos los gastos necesarios para mantener la operación de la empresa. La optimización de costos es crucial para aumentar la rentabilidad y la eficiencia financiera.
- **Ciclo de Cobranza:** Evalúa la efectividad en la gestión de cuentas por cobrar, indicando cuán rápido la empresa puede cobrar lo que se le debe. Un ciclo de cobranza más corto es deseable para mejorar la liquidez.
- **Tasa de Retención de Clientes:** Este indicador mide la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes a lo largo del tiempo. Una alta tasa de retención es señal de satisfacción y lealtad del cliente.

- **Tasa de Eficiencia de Procesos:** Mide la eficacia en la utilización de recursos para la producción de bienes y servicios. Un aumento en esta tasa indica que la empresa está aprovechando mejor sus recursos.

La implementación de estos indicadores de optimización permitirá a TRANSA S.A. monitorear y evaluar de manera continua el impacto de las mejoras en los procesos operativos y financieros. Al tener métricas claras y específicas, la empresa podrá realizar ajustes y estrategias basadas en datos, lo que facilitará la consecución de sus objetivos a largo plazo.

**Conclusión a la Alternativa de Solución.** La optimización de los procesos operativos y financieros se presenta como una alternativa de solución fundamental para abordar las problemáticas identificadas en TRANSA S.A. Al implementar estrategias y metodologías enfocadas en la mejora continua, la empresa no solo podrá incrementar su rentabilidad, sino que también logrará una mayor eficiencia en sus operaciones, un mejor manejo de sus recursos y una notable mejora en la satisfacción del cliente.

Los beneficios esperados de esta optimización son significativos. En primer lugar, se anticipa una mejora en el margen de beneficio, lo que permitirá a TRANSA S.A. reinvertir en su crecimiento y desarrollo. Además, un enfoque en la eficiencia operativa contribuirá a reducir costos innecesarios, fortaleciendo la salud financiera de la organización. La capacitación y desarrollo del talento también desempeñarán un papel crucial, fomentando un ambiente de trabajo positivo que ayudará a disminuir la rotación de personal y aumentar la motivación de los empleados.

La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) proporcionará a TRANSA S.A. herramientas efectivas para medir el progreso y ajustar estrategias en tiempo real. Esto no solo facilitará el monitoreo de resultados, sino que también permitirá a la empresa responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades del mercado. La integración de estas métricas en la gestión cotidiana impulsará una cultura organizacional orientada a la

mejora continua, esencial para mantener la competitividad en un entorno en constante cambio.

En resumen, la optimización de los procesos operativos y financieros representa una oportunidad vital para que TRANSA S.A. no solo mejore su rendimiento actual, sino que también establezca una base sólida para su crecimiento sostenible a largo plazo. Al centrarse en la eficiencia, la satisfacción del cliente y el desarrollo del talento, la empresa estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades emergentes en su sector.

#### **4.1.3. Reestructuración del Gobierno Corporativo**

La reestructuración del gobierno corporativo es una estrategia fundamental para TRANSA S.A. que busca mejorar la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Esta alternativa se centra en redefinir y fortalecer los roles y responsabilidades de los directivos y miembros del consejo, estableciendo un marco claro que garantice la rendición de cuentas, la transparencia y la alineación de intereses entre todas las partes interesadas.

En el contexto actual, donde las empresas enfrentan una creciente presión para ser más responsables y transparentes, una reestructuración adecuada del gobierno corporativo puede proporcionar a TRANSA S.A. una ventaja competitiva significativa. Implica no solo revisar la estructura existente, sino también implementar políticas y prácticas que promuevan una cultura organizacional orientada a la ética y la responsabilidad. Esto incluye establecer comités específicos, como el comité de auditoría y el comité de riesgos, que se encarguen de supervisar y evaluar la gestión operativa y financiera de la empresa.

Además, la reestructuración del gobierno corporativo tiene un impacto directo en la sostenibilidad a largo plazo de TRANSA S.A. Al mejorar la supervisión y la rendición de cuentas, la empresa puede mitigar riesgos financieros y operativos, asegurando que las

decisiones estratégicas estén fundamentadas en un análisis sólido y en el bienestar de todos los stakeholders. Esto no solo fomenta la confianza entre los inversores y otras partes interesadas, sino que también puede mejorar la reputación de la empresa en el mercado.

Por último, es importante destacar que la reestructuración del gobierno corporativo debe ser un proceso inclusivo, donde se involucren a todas las partes interesadas, desde la alta dirección hasta los empleados y accionistas. Al fomentar una comunicación abierta y una cultura de participación, TRANSA S.A. puede asegurar que el nuevo marco de gobierno sea bien entendido y aceptado, lo que contribuirá a su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

**Justificación de la Implementación.** La reestructuración del gobierno corporativo en TRANSA S.A. es esencial para abordar las deficiencias existentes en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos. A medida que la empresa enfrenta desafíos en un entorno dinámico y competitivo, contar con un marco sólido de gobernanza es crucial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Los siguientes puntos justifican la implementación de esta alternativa:

- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Una estructura de gobierno corporativo bien definida permite una toma de decisiones más ágil y efectiva, al establecer roles claros y procesos que faciliten la evaluación de riesgos y oportunidades. Esto contribuye a que TRANSA S.A. pueda reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno empresarial.
- **Aumento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas:** La reestructuración fomenta un ambiente de transparencia, donde los directivos son responsables de sus acciones y decisiones. Esto genera confianza entre los stakeholders y puede atraer inversiones, mejorando la imagen de la empresa en el mercado.
- **Mitigación de Riesgos:** Al establecer comités de supervisión y auditoría, la empresa puede identificar y gestionar mejor los riesgos operativos y financieros. Esto reduce la

probabilidad de sorpresas negativas que puedan afectar la estabilidad de TRANSA S.A.

- **Alineación de Intereses:** Un gobierno corporativo efectivo asegura que los intereses de todos los stakeholders, incluidos accionistas, empleados y clientes, estén alineados. Esto promueve una cultura organizacional más cohesiva y motivadora, lo que puede traducirse en un mejor desempeño. La Tabla 21 presenta la Matriz de Justificación, que detalla los beneficios principales de un enfoque de gobierno corporativo centrado en la alineación de intereses y su impacto positivo en la sostenibilidad y el éxito organizacional.

**Tabla 21**

*Matriz de Justificación*

| Criterio                        | Impacto (1-5) | Probabilidad (1-5) | Puntuación Total (Impacto x Probabilidad) |
|---------------------------------|---------------|--------------------|---|
| Mejora en la Toma de Decisiones | 5             | 4                  | 20  |
| Aumento de la Transparencia     | 5             | 5                  | 25  |
| Mitigación de Riesgos           | 5             | 4                  | 20  |
| Alineación de Intereses         | 4             | 4                  | 16  |

- **Aumento de la Transparencia (25):** Este criterio tiene la puntuación más alta, lo que indica que la implementación de un marco de gobierno corporativo claro y transparente es fundamental para mejorar la confianza y la comunicación entre los stakeholders.
- **Mejora en la Toma de Decisiones (20):** La clara definición de roles y procesos facilitará la toma de decisiones, lo que es crucial en un entorno competitivo.

- Mitigación de Riesgos (20): Fortalecer la gestión de riesgos es vital para la estabilidad financiera de la empresa, asegurando que TRANSA S.A. esté mejor preparada para enfrentar adversidades.
- Alineación de Intereses (16): Asegurar que todos los stakeholders compartan un interés común contribuirá a crear un entorno de trabajo más colaborativo y motivador.

La reestructuración del gobierno corporativo es, por lo tanto, una inversión estratégica que promete beneficios significativos para la empresa y sus stakeholders, alineándose con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

**Metodologías y Herramientas.** La reestructuración del gobierno corporativo en TRANSA S.A. requiere la implementación de metodologías y herramientas que aseguren un cambio efectivo y sostenible. Estas metodologías permitirán establecer un marco claro de gobernanza, mejorar la toma de decisiones y fomentar la transparencia. A continuación, se describen algunas de las metodologías y herramientas recomendadas para esta reestructuración:

- Análisis de la Estructura Organizativa: Esta metodología consiste en revisar y rediseñar la estructura organizativa actual para asegurar que los roles y responsabilidades estén claramente definidos. Esto incluye la creación de comités que supervisen áreas críticas como auditoría, riesgos y sostenibilidad. El análisis ayudará a identificar redundancias y áreas de mejora.
- Evaluación de la Cultura Organizacional: Se utilizarán encuestas y entrevistas para evaluar la cultura actual de la organización. Esta evaluación permitirá identificar brechas entre la cultura existente y la deseada, lo que facilitará la implementación de un gobierno corporativo que fomente la responsabilidad y la transparencia.
- Desarrollo de Políticas y Procedimientos: Se establecerán políticas y procedimientos claros que guíen la toma de decisiones y aseguren la rendición de cuentas. Esto

incluirá políticas de ética, manejo de conflictos de interés y mecanismos de reporte de irregularidades.

- **Capacitación y Sensibilización:** Para asegurar que todos los empleados y directivos comprendan y adopten el nuevo marco de gobierno, se implementarán programas de capacitación. Estos programas abordarán temas como la ética empresarial, la responsabilidad social y la importancia de la transparencia.

La Tabla 22 presenta los Indicadores (KPIs) diseñados para medir la efectividad del gobierno corporativo, detallando métricas como el porcentaje de empleados capacitados, la percepción de transparencia, y el cumplimiento de políticas éticas, asegurando un seguimiento adecuado del progreso y los resultados obtenidos.

**Tabla 22**

*Indicadores (KPIs) para Medir la Efectividad del Gobierno Corporativo*

| Indicador                                   | Descripción   | Meta                            |
|---|---|---------------------------------|
| Índice de Satisfacción de los Stakeholders  | Mide la percepción de los stakeholders sobre la transparencia y la rendición de cuentas en la organización.               | 50% de satisfacción             |
| Número de Reuniones del Comité de Auditoría | Evalúa la frecuencia de las reuniones del comité de auditoría, que supervisa la salud financiera y la gestión de riesgos. | 6 reuniones anuales             |
| Porcentaje de Cumplimiento de Políticas     | Mide el porcentaje de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el nuevo marco de gobierno.          | 70% de cumplimiento             |
| Tasa de Retención de Talento                | Mide la capacidad de la empresa para retener empleados clave después de la reestructuración del gobierno corporativo.     | 65% de retención                |
| Número de Conflictos Resueltos              | Evalúa la cantidad de conflictos internos que se resuelven mediante el nuevo marco de gobernanza.                         | 75% de resolución de conflictos |

- **Índice de Satisfacción de los Stakeholders:** Este indicador es fundamental para evaluar cómo perciben los diferentes grupos de interés la implementación del nuevo gobierno corporativo. Un alto índice de satisfacción sugiere que la empresa está cumpliendo con las expectativas en términos de transparencia y responsabilidad.
- **Número de Reuniones del Comité de Auditoría:** La frecuencia de las reuniones del comité refleja el compromiso de la empresa con la supervisión y la gestión de riesgos. Un mayor número de reuniones indica un enfoque proactivo en la gobernanza.
- **Porcentaje de Cumplimiento de Políticas:** Este KPI mide cuán bien se están adoptando las nuevas políticas y procedimientos. Un alto porcentaje sugiere que los empleados están alineados con las expectativas de la organización.
- **Tasa de Retención de Talento:** La retención de talento es crucial para el éxito de la reestructuración del gobierno corporativo. Una alta tasa de retención sugiere que los empleados se sienten valorados y comprometidos con la organización.
- **Número de Conflictos Resueltos:** Este indicador muestra la efectividad del nuevo marco de gobernanza en la resolución de conflictos internos. Un alto número de conflictos resueltos indica una mejora en la comunicación y la toma de decisiones.

La implementación de estas metodologías y herramientas, junto con la medición de indicadores clave, permitirá a TRANSA S.A. establecer un gobierno corporativo sólido que apoye su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

**Proceso de Implementación.** La implementación de una reestructuración del gobierno corporativo en TRANSA S.A. requiere un enfoque sistemático y estructurado. La Tabla 23 presenta el Proceso de Implementación de la reestructuración del gobierno corporativo, destacando las actividades principales, los objetivos específicos y los resultados esperados en cada etapa.

**Tabla 23***Proceso de Implementación*

| <b>Etapa</b>                       | <b>Descripción</b>   | <b>Resultados Esperados</b>  |
|------------------------------------|--|--|
| 1. Diagnóstico Inicial             | Realizar un análisis exhaustivo de la estructura de gobierno actual, identificando debilidades, áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la gobernanza.                     | Informe de diagnóstico que identifique las principales áreas de mejora y recomendaciones iniciales.                  |
| 2. Diseño del Nuevo Marco          | Desarrollar un marco de gobierno corporativo que incluya nuevas políticas, procedimientos y estructuras de comités que alineen la gobernanza con la estrategia.                    | Propuesta de un nuevo marco de gobernanza, incluyendo políticas claras, roles y responsabilidades definidas.         |
| 3. Capacitación y Sensibilización  | Implementar programas de capacitación dirigidos a todos los niveles de la organización para garantizar que los empleados comprendan y adopten el nuevo marco.                      | Empleados capacitados y sensibilizados, que entienden su papel en el nuevo marco de gobernanza.                      |
| 4. Monitoreo y Evaluación Continua | Establecer un sistema de monitoreo para evaluar la efectividad del nuevo marco de gobierno, utilizando los KPIs definidos. Ajustar políticas y procedimientos según sea necesario. | Informes periódicos sobre el desempeño del gobierno corporativo y ajustes en la implementación según los resultados. |

- **Diagnóstico Inicial:** Esta etapa es fundamental, ya que permite identificar las debilidades en el gobierno corporativo actual. A través de entrevistas, encuestas y análisis de documentos, se generará un informe que servirá como base para la reestructuración. El objetivo es obtener una comprensión clara de cómo la gobernanza actual afecta el rendimiento de la organización.

- **Diseño del Nuevo Marco:** Con base en los resultados del diagnóstico, se desarrollará un nuevo marco de gobierno corporativo que incluya políticas y procedimientos que reflejen las mejores prácticas. Esta etapa implica la colaboración de diversas partes interesadas para asegurar que el nuevo marco se alinee con la misión y visión de TRANSA S.A.
- **Capacitación y Sensibilización:** Una vez que se establezca el nuevo marco, es vital que todos los empleados lo entiendan y lo adopten. Los programas de capacitación no solo deben centrarse en las políticas y procedimientos, sino también en la importancia de la ética, la transparencia y la rendición de cuentas. La sensibilización fomentará una cultura de gobernanza positiva en toda la organización.
- **Monitoreo y Evaluación Continua:** La última etapa implica un seguimiento constante de la efectividad del nuevo marco. Los KPIs previamente establecidos se utilizarán para medir el éxito de la implementación. Los resultados de esta evaluación permitirán realizar ajustes necesarios en las políticas y procedimientos para asegurar que se mantenga una gobernanza efectiva.

A través de estas etapas, TRANSA S.A. podrá establecer un gobierno corporativo sólido que no solo mejore la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también contribuya a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización.

**Beneficios Esperados.** La implementación de una reestructuración en el gobierno corporativo de TRANSA S.A. generará beneficios significativos, tanto en la estabilidad interna de la empresa como en su competitividad en el mercado. A continuación, se detallan los principales beneficios esperados:

- **Aumento de la Transparencia y Confianza**

Un gobierno corporativo sólido fomenta la transparencia en las operaciones y decisiones estratégicas. Esto aumenta la confianza de los inversionistas, socios y

empleados, creando una cultura organizacional de ética y responsabilidad. Con prácticas de comunicación abierta y transparente, TRANSA S.A. puede mejorar su reputación y atraer más oportunidades de inversión.

- **Mejora en la Toma de Decisiones**

Al contar con roles, responsabilidades y procedimientos claramente definidos, la reestructuración facilita una toma de decisiones informada y estratégica. Esto permitirá que TRANSA S.A. tome decisiones ágiles y fundamentadas, basadas en datos objetivos y en la participación de los comités de gobierno.

- **Reducción de Riesgos**

La reestructuración del gobierno corporativo incluirá mecanismos de control y supervisión más robustos, lo que ayuda a identificar y gestionar riesgos de manera proactiva. Al minimizar los riesgos financieros, operativos y regulatorios, TRANSA S.A. fortalecerá su estabilidad y capacidad para enfrentar situaciones adversas en el mercado.

- **Incremento en la Eficiencia Operativa**

Una estructura de gobernanza clara permite optimizar procesos y reducir redundancias, promoviendo una gestión más eficiente de los recursos. Esto, a su vez, reduce costos operativos innecesarios y mejora la agilidad organizativa. La empresa podrá enfocar sus recursos en áreas de mayor impacto, aumentando la eficiencia y mejorando los resultados a largo plazo.

- **Fomento de una Cultura de Ética y Responsabilidad**

La reestructuración también fomenta una cultura organizacional en la que se priorizan la ética, el cumplimiento y la responsabilidad. Los empleados se sentirán motivados a adherirse a las políticas de gobernanza y a asumir un papel activo en el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. La Tabla 24 presenta los Beneficios Esperados de esta

reestructuración, destacando cómo impacta positivamente en áreas clave como la cohesión organizacional, la sostenibilidad a largo plazo y la mejora en la percepción y confianza de los stakeholders.

**Tabla 24**

*Beneficios Esperados*

| Beneficio                          | Descripción  |
|------------------------------------|--|
| Aumento de Transparencia           | Mejora la confianza y la reputación de la empresa en el mercado.                                 |
| Mejora en la Toma de Decisiones    | Agiliza y fundamenta las decisiones estratégicas.  |
| Reducción de Riesgos               | Identifica y gestiona riesgos de forma proactiva, fortaleciendo la estabilidad de la empresa.    |
| Incremento en Eficiencia Operativa | Optimiza los procesos y reduce costos, mejorando la agilidad organizativa.                       |
| Cultura de Ética y Responsabilidad | Fomenta una cultura organizacional basada en valores y compromiso con el crecimiento sostenible. |

Estos beneficios no solo tienen un impacto inmediato en la gestión de TRANSA S.A., sino que también contribuyen a su sostenibilidad y capacidad de adaptación frente a futuros desafíos.

**Indicadores de Éxito.** Para evaluar el éxito de la reestructuración del gobierno corporativo en TRANSA S.A., es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que reflejen los resultados en áreas de transparencia, eficiencia, toma de decisiones y cultura organizacional. La Tabla 25 presenta la Matriz de Indicadores de Éxito, detallando cada KPI, su objetivo específico, el método de medición y los resultados esperados, asegurando un enfoque integral para evaluar la efectividad de la reestructuración.

**Tabla 25***Indicadores de Éxito*

| Dimensión              | Indicador de Éxito                            | Descripción   | Meta   |
|------------------------|---|---|--|
| Transparencia          | Grado de cumplimiento regulatorio             | Medida del cumplimiento de normativas y políticas internas, reduciendo sanciones y riesgos legales.                                       | Cumplimiento de al menos el 95%                |
| Toma de Decisiones     | Tiempo de respuesta en decisiones clave       | Tiempo promedio para tomar decisiones estratégicas que requieren aprobación del gobierno corporativo.                                     | Reducción del 20% en el tiempo promedio        |
| Reducción de Riesgos   | Número de incidentes de riesgo no gestionados | Frecuencia de incidentes de alto impacto (financieros, operativos o regulatorios) que no fueron anticipados ni gestionados oportunamente. | Reducción del 80% en incidentes no gestionados |
| Eficiencia Operativa   | Porcentaje de costos operativos reducidos     | Porcentaje de reducción en los costos operativos tras la optimización de procesos.  | Reducción del 10% en costos operativos         |
| Cultura Organizacional | Nivel de satisfacción de empleados            | Evaluación de la percepción de los empleados respecto a la cultura ética y de responsabilidad.  | Alcanzar una satisfacción del 80%              |

Estos indicadores ofrecerán una visión integral de los avances logrados con la reestructuración del gobierno corporativo, permitiendo ajustes y mejoras en el proceso para garantizar un crecimiento sostenible y eficiente.

**Conclusión de la Alternativa.** La implementación de una reestructuración del gobierno corporativo en TRANSA S.A. es una iniciativa crítica para fortalecer la sostenibilidad y eficiencia de la organización. Esta alternativa se enfoca en optimizar la toma de decisiones, mejorar la transparencia y aumentar la responsabilidad en todos los niveles de gestión, lo cual es esencial en un entorno cada vez más competitivo y regulado. Mediante la implementación de estructuras de gobernanza efectivas y el establecimiento de políticas

claras, TRANSA S.A. podrá asegurar un mayor cumplimiento normativo, reducir riesgos y mejorar la alineación estratégica.

La metodología utilizada, basada en indicadores de éxito, no solo proporciona una evaluación continua del desempeño del gobierno corporativo, sino que también permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según los resultados. Esto crea una cultura de mejora continua que fortalece tanto la gestión interna como la percepción externa de la empresa. Además, con una mayor claridad en la asignación de responsabilidades y un proceso de toma de decisiones más ágil, la organización estará mejor posicionada para responder a las demandas del mercado y a los cambios regulatorios.

La reestructuración del gobierno corporativo no solo contribuirá a una mayor eficiencia operativa y reducción de costos, sino que también promoverá una cultura organizacional más ética y comprometida. La implementación exitosa de esta alternativa permitirá a TRANSA S.A. mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado, logrando así un crecimiento sostenible en el largo plazo y consolidando una estructura de gobierno sólida y resiliente.

#### **4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución**

- Para seleccionar la alternativa de solución más adecuada, es fundamental analizar cada opción a través de seis factores clave: importancia, factibilidad, valor aumentado, nivel de inversión, riesgo, y sostenibilidad. Este análisis ayuda a establecer la viabilidad y los posibles impactos de cada alternativa en el contexto específico de TRANSA S.A., asegurando que los recursos se asignen de manera óptima.
- **Importancia:** Este criterio evalúa qué tan crucial es la alternativa en relación con los problemas y necesidades identificadas en TRANSA S.A. Una alternativa es considerada de alta importancia si aborda directamente los problemas críticos como la

rentabilidad, la eficiencia operativa, o el desarrollo organizacional. Según Kaplan y Norton (2004), una solución estratégica debe centrarse en problemas clave que alineen las operaciones con los objetivos a largo plazo para maximizar el impacto organizacional.

- **Factibilidad:** La factibilidad mide la facilidad con la que se puede implementar la alternativa de solución, considerando los recursos actuales, la infraestructura y las capacidades de la empresa. Según Kerzner (2022), las alternativas con alta factibilidad se caracterizan por ser prácticas y viables, al tiempo que consideran las limitaciones técnicas y humanas, lo que reduce los obstáculos en su implementación.
- **Valor aumentado:** Este criterio mide el beneficio adicional que la alternativa ofrece en términos de mejora organizativa, crecimiento y competitividad. Robbins y Judge (2021) señalan que las estrategias con alto valor añadido fortalecen la posición de mercado de una organización al mejorar significativamente los procesos internos y la satisfacción de los stakeholders.
- **Nivel de inversión:** Este factor se refiere a los recursos financieros necesarios para implementar cada alternativa. Alternativas con un alto nivel de inversión requieren más capital, y su evaluación debe considerar el presupuesto disponible y los beneficios a largo plazo que pueden traer. Mintzberg et al. (2018) destacan que las inversiones estratégicas deben evaluarse considerando su retorno esperado y su capacidad para generar un impacto sostenible.
- **Riesgo:** El riesgo evalúa las posibles dificultades, incertidumbres y desafíos que podrían surgir durante la implementación de cada alternativa. Según Hill et al. (2020), el análisis de riesgos debe considerar tanto los factores internos como externos que pueden afectar el éxito de una estrategia, con énfasis en la mitigación y el control.

- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad mide el impacto a largo plazo de cada alternativa y su capacidad para mantenerse en el tiempo. De acuerdo con Elkington (2018), las soluciones sostenibles integran consideraciones económicas, sociales y ambientales, asegurando beneficios duraderos y la resiliencia organizacional frente a cambios futuros.

La Tabla 26 presenta la Matriz de Evaluación de Alternativas, que detalla los criterios de sostenibilidad considerados, el análisis de cada opción propuesta y los beneficios esperados, proporcionando un marco integral para la toma de decisiones estratégicas en TRANSA S.A.

**Tabla 26**

*Matriz de Evaluación de Alternativas*

| Causa Principal                     | Solución Propuesta                                | I | F | VA | NI | R | S | Total |
|-------------------------------------|---|---|---|----|----|---|---|-------|
| Baja rentabilidad                   | Implementación de Balanced Scorecard              | 3 | 3 | 3  | 2  | 2 | 3 | 16    |
| Ineficiencia operativa y financiera | Optimización de Procesos Operativos y Financieros | 3 | 3 | 3  | 2  | 2 | 3 | 16    |
| Falta de supervisión y control      | Reestructuración del Gobierno Corporativo         | 3 | 2 | 3  | 3  | 3 | 3 | 17    |

La evaluación muestra que todas las alternativas de solución puntúan alto en cuanto a importancia, valor aumentado, y sostenibilidad, lo que refleja que cada una aborda un aspecto clave para mejorar el rendimiento de TRANSA S.A. Sin embargo, la reestructuración del gobierno corporativo obtiene la puntuación total más alta, a pesar de tener una mayor inversión y riesgo. Esto se debe a que dicha alternativa no solo resuelve problemas de control

y supervisión, sino que también fortalece la estructura organizacional, proporcionando beneficios estratégicos de largo plazo.

La implementación del Balanced Scorecard y la optimización de los procesos operativos y financieros siguen de cerca en la evaluación, con un enfoque en la eficiencia operativa y financiera y la alineación con los objetivos estratégicos.

#### **4.3. Solución Propuesta**

Para llevar a cabo la evaluación integral de las alternativas de solución y asegurar que la opción seleccionada genere el mayor beneficio para TRANSA S.A., se establecen una serie de pasos clave. Estos pasos no solo facilitarán la selección de la alternativa adecuada, sino que también brindarán un marco para que la gerencia pueda tomar decisiones informadas en cada fase de la implementación. A continuación, se detallan los pasos para la evaluación y selección de la alternativa óptima, seguidos de las fases de implementación.

##### **Pasos para la Evaluación de Alternativas de Solución**

- **Revisión de los Objetivos Estratégicos:** Se debe analizar cada alternativa de solución en función de su alineación con los objetivos estratégicos de TRANSA S.A. Esto permite que cada alternativa sea evaluada en términos de cómo contribuye a la misión y visión de la empresa.
- **Análisis de Factibilidad:** A continuación, se realiza una evaluación de los recursos necesarios y disponibles para implementar cada alternativa. Este paso incluye la revisión del presupuesto, la infraestructura y las competencias del personal.
- **Evaluación de Impacto Potencial:** Aquí se evalúa el impacto esperado de cada alternativa en áreas clave como la rentabilidad, eficiencia, satisfacción del cliente y crecimiento organizacional.

- **Estimación de la Inversión Necesaria:** Se evalúan los costos y recursos financieros que cada alternativa requiere, así como el retorno esperado a corto, mediano y largo plazo.
- **Valoración de Riesgo y Sostenibilidad:** Es esencial analizar los posibles riesgos asociados y la capacidad de cada alternativa para generar beneficios duraderos en el tiempo.
- **Consulta con la Alta Gerencia:** Con base en los análisis anteriores, se presenta un informe detallado a la gerencia, resaltando las fortalezas y debilidades de cada alternativa y recomendando la opción más favorable.
- **Decisión de la Gerencia:** Finalmente, la gerencia tomará la decisión de avanzar con la alternativa que mejor se alinee con los objetivos estratégicos y que aporte el mayor valor a la organización.

**Fases de Implementación de la Solución Seleccionada.** Una vez seleccionada la alternativa más adecuada, la implementación se divide en siete fases para asegurar una ejecución controlada y estructurada:

- **Fase de Planeación Estratégica:** Definir los objetivos y resultados esperados de la implementación. En esta fase, se planifican los recursos, presupuesto y personal necesario, así como el cronograma de ejecución.
- **Definición de Indicadores y Metas:** Establecer los indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso. Estos KPIs deben alinearse con los objetivos estratégicos y facilitar la medición del éxito en cada perspectiva.
- **Desarrollo de Procesos y Herramientas:** Crear o adaptar los procesos, sistemas y herramientas necesarios para la implementación. Esta fase puede incluir la compra o desarrollo de software, la definición de nuevos procesos y la actualización de sistemas existentes.

- **Capacitación y Comunicación:** Capacitar al personal en los nuevos procesos, herramientas y prácticas, y comunicar claramente los objetivos y cambios que se implementarán. Esta fase es crucial para reducir la resistencia al cambio y asegurar que todos comprendan su papel en la implementación.
- **Implementación de Piloto:** Ejecutar un proyecto piloto en un área o departamento específico para probar el sistema y realizar ajustes necesarios antes de implementarlo en toda la organización.
- **Evaluación y Monitoreo:** Monitorear continuamente el desempeño y hacer ajustes donde sea necesario. Los KPIs definidos se revisan periódicamente para asegurar que el proyecto está en línea con los objetivos.
- **Optimización y Expansión:** Finalmente, se analizan los resultados de la implementación y se aplican las mejoras necesarias. Una vez optimizado el proceso, se puede expandir el enfoque a otras áreas, departamentos o procesos para maximizar el impacto positivo.

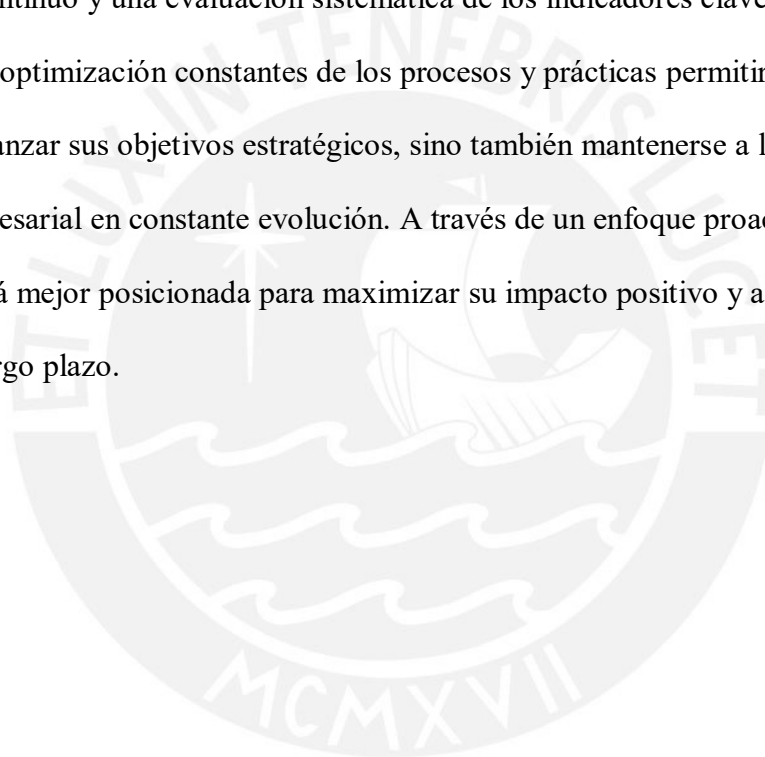
Estas fases permiten que la implementación sea eficiente y alineada con los objetivos de TRANSA S.A., asegurando una adopción exitosa de la solución seleccionada y una mejora continua en la rentabilidad y eficiencia operativa de la organización.

#### **4.4. Conclusiones**

En primer lugar, la evaluación de las alternativas de solución revela que la optimización de procesos operativos y financieros, así como la reestructuración del gobierno corporativo, son fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de TRANSA S.A. Estas medidas no solo mejoran la eficiencia y la rentabilidad, sino que también garantizan una mayor transparencia y rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza de los stakeholders en la empresa. La implementación de políticas claras y comités específicos permitirá a TRANSA S.A. enfrentar los desafíos actuales y futuros con mayor solidez y agilidad.

En segundo lugar, la metodología propuesta para la reestructuración del gobierno corporativo proporciona un marco estructurado que facilita la adopción de nuevas prácticas y procedimientos. Al involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de cambio, se fomenta una cultura organizacional colaborativa y comprometida. Esto no solo asegura que el nuevo marco de gobernanza sea comprendido y aceptado, sino que también promueve una ética empresarial sólida, esencial para mantener la reputación y competitividad en el mercado.

Finalmente, el éxito de la implementación de las soluciones propuestas dependerá de un monitoreo continuo y una evaluación sistemática de los indicadores clave de desempeño. La adaptación y optimización constantes de los procesos y prácticas permitirán a TRANSA S.A. no solo alcanzar sus objetivos estratégicos, sino también mantenerse a la vanguardia en un entorno empresarial en constante evolución. A través de un enfoque proactivo y flexible, la empresa estará mejor posicionada para maximizar su impacto positivo y asegurar su crecimiento a largo plazo.



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

El presente capítulo aborda el plan de implementación de la solución estratégica propuesta para TRANSA S.A., basado en el modelo del Balanced Scorecard. Este plan se desarrolla en etapas detalladas, permitiendo a la empresa optimizar sus procesos operativos, fortalecer la estructura organizacional y fomentar una cultura de mejora continua. Se consideran factores clave de éxito y riesgos potenciales que podrían afectar la ejecución, asegurando que la implementación se realice de manera controlada y efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos de TRANSA S.A. en el mercado competitivo actual.

### 5.1. Definiciones Claves

TRANSA S.A. busca consolidarse como una organización altamente eficiente y rentable, enfocada en el fortalecimiento de su estructura operativa y en una gestión financiera rigurosa. Para ello, la empresa se ha comprometido a implementar, de manera estructurada, cada fase de la solución propuesta, con el objetivo de optimizar procesos y asegurar la sostenibilidad en un mercado competitivo. Las conclusiones obtenidas hasta el momento han identificado áreas críticas que afectan la eficiencia, rentabilidad y capacidad de respuesta de la empresa, lo cual respalda la necesidad de un cambio estratégico en la organización.

En este proceso, la organización pondrá en práctica cada etapa de la implementación, aplicando los cambios sugeridos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos cambios incluyen mejoras en la estructura de liderazgo, la adopción de una cultura de mejora continua y la estandarización de procesos, con el propósito de reducir costos y maximizar el uso de los recursos disponibles. Asimismo, la empresa deberá integrar prácticas de control de riesgos que le permitan anticiparse a posibles problemas y mantener una operación ágil y flexible.

- **Fortalecer la estructura de liderazgo:** Asignar roles específicos y crear comités de supervisión para áreas clave, asegurando la toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos.

- **Adoptar una cultura de mejora continua:** Promover un entorno donde cada miembro esté comprometido con la identificación y desarrollo de oportunidades de mejora.
- **Simplificar y estandarizar procesos:** Optimizar los procesos internos eliminando redundancias y asegurando la consistencia en la ejecución.
- **Incorporar prácticas de control de riesgos:** Desarrollar un enfoque preventivo para gestionar los riesgos operativos y financieros de forma anticipada.

## 5.2. Balanced Scorecard

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en TRANSA S.A. busca establecer un marco estratégico que permita a la organización alinear sus objetivos a corto y largo plazo con acciones concretas, mejorando así la visibilidad de su desempeño. Este enfoque integral considera no solo los resultados financieros, sino también las áreas de satisfacción del cliente, eficiencia en los procesos internos y crecimiento organizacional. La adopción del BSC permitirá a TRANSA S.A. transformar su visión estratégica en indicadores de desempeño que faciliten la toma de decisiones y aseguren la mejora continua en todos los niveles de la organización.

### 5.2.1. *Perspectivas del BSC*

**Perspectiva Financiera.** La perspectiva financiera se enfoca en maximizar la rentabilidad y optimizar el uso de los recursos financieros. Para TRANSA S.A., el objetivo principal es mejorar los márgenes de beneficio y gestionar eficientemente los costos operativos. Los indicadores clave, como el margen de beneficio y el retorno sobre la inversión, permiten evaluar si la empresa está generando valor para sus accionistas y cubriendo sus costos de manera eficiente. Este enfoque asegura que todas las actividades de la organización contribuyan a la sostenibilidad financiera a largo plazo.

**Perspectiva del Cliente.** La perspectiva del cliente se centra en mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes para promover la lealtad y el crecimiento del negocio. En el caso de TRANSA S.A., es crucial que la empresa optimice sus servicios y atienda las expectativas de sus clientes clave. Los indicadores de satisfacción del cliente y retención son fundamentales para medir el éxito en esta área, asegurando que las estrategias y acciones implementadas aumenten el valor percibido y fomenten una relación duradera con sus clientes.

**Perspectiva de Procesos Interno.** La optimización de los procesos internos es una prioridad para TRANSA S.A., que necesita mejorar su eficiencia operativa para mantenerse competitiva. A través del análisis de indicadores como el tiempo de ciclo de procesos y la tasa de defectos, la empresa podrá identificar cuellos de botella y áreas de oportunidad. Esta perspectiva busca reducir costos, mejorar la calidad de los servicios y asegurar que los procesos se realicen de manera rápida y precisa, impactando así de forma positiva en la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** Esta perspectiva reconoce la importancia del desarrollo del capital humano y la cultura organizacional. TRANSA S.A. se beneficiará de invertir en la capacitación de su personal y en el fomento de una cultura de mejora continua. Los indicadores de satisfacción y retención del personal, así como el número de horas de capacitación, medirán el progreso en esta área, permitiendo a la empresa mejorar su adaptabilidad y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

### ***5.2.2. Etapas de implementación del BSC***

El mapa estratégico del Balanced Scorecard (BSC) proporciona una representación visual de los objetivos estratégicos de TRANSA S.A., distribuidos en las cuatro perspectivas clave: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Cada objetivo está vinculado a un KPI específico, que permite medir cuantitativamente el progreso de la

organización hacia la consecución de sus metas estratégicas. Los indicadores cuantitativos ayudan a establecer metas claras, facilitando la evaluación del desempeño en cada área.

La Tabla 27 presenta el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard, detallando los objetivos de cada perspectiva, sus respectivos KPIs, y las metas específicas, proporcionando una visión integral que guía a TRANSA S.A. en la ejecución y monitoreo de su estrategia corporativa.

**Tabla 27**

*Mapa Estratégico del Balanced Scorecard*

| Perspectiva               | Objetivo Estratégico                     | KPI                                 | Indicador Cuantitativo                      |
|---------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Financiera                | Mejorar la rentabilidad                  | Margen de Beneficio                 | $\geq 15\%$                                 |
| Financiera                | Optimizar el control de costos           | Reducción de Costos                 | Reducción del 10% en costos operativos      |
| Cliente                   | Aumentar la satisfacción del cliente     | Índice de Satisfacción del Cliente  | $\geq 50\%$ de satisfacción del cliente     |
| Cliente                   | Mejorar la retención de clientes         | Tasa de Retención de Clientes       | Retención del 60% de clientes               |
| Procesos Internos         | Optimizar el tiempo de ciclo de procesos | Tiempo de Ciclo de Procesos         | $\leq 30$ días en tiempo de ciclo           |
| Procesos Internos         | Aumentar la calidad del servicio         | Tasa de Defectos                    | $\leq 1\%$ de tasa de defectos              |
| Aprendizaje y Crecimiento | Incrementar la capacitación del personal | Horas de Capacitación               | 40 horas de capacitación anual por empleado |
| Aprendizaje y Crecimiento | Fomentar la satisfacción laboral         | Índice de Satisfacción del Personal | $\geq 85\%$ de satisfacción del personal    |

Esta tabla del mapa estratégico permite observar cómo cada perspectiva contribuye de manera integral al crecimiento de TRANSA S.A. En la perspectiva financiera, el foco está en

mejorar la rentabilidad y controlar los costos para asegurar la sostenibilidad económica. La perspectiva del cliente se centra en fortalecer la relación y satisfacción de los clientes para fomentar la lealtad y expansión del mercado. La perspectiva de procesos internos se orienta a la eficiencia operativa y calidad del servicio, asegurando que los productos o servicios cumplen con estándares altos. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la importancia de la capacitación y satisfacción laboral, lo cual es fundamental para mantener a los empleados comprometidos y preparados. En conjunto, este mapa estratégico asegura que cada área clave trabaje hacia objetivos específicos que contribuyen a la misión general de la empresa.

**Objetivos Propuestos del BSC.** La tabla de objetivos relevantes del BSC desglosa cada uno de los objetivos estratégicos junto con sus respectivos KPIs, fórmulas y resultados actuales. Esta estructura facilita el seguimiento de métricas clave y brinda una visión cuantitativa y actualizada del desempeño de TRANSA S.A. en áreas específicas. Los KPIs definidos en esta tabla son seleccionados cuidadosamente para reflejar las prioridades estratégicas de TRANSA S.A., abarcando aspectos clave como eficiencia operativa, satisfacción del cliente, sostenibilidad y rentabilidad. Estas métricas, combinadas con fórmulas de cálculo claras y resultados actualizados, permiten a la empresa realizar evaluaciones precisas y comparativas en diferentes periodos de tiempo, identificando tendencias positivas o áreas de oportunidad. Por ejemplo, un KPI relacionado con el tiempo de entrega promedio puede revelar si las iniciativas implementadas están logrando reducir los retrasos en la cadena logística.

Además, la Tabla 28, que detalla los Objetivos Relevantes del Balanced Scorecard, actúa como una guía práctica para los líderes de la empresa, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y promoviendo una gestión orientada hacia la mejora continua. Este enfoque no solo asegura que TRANSA S.A. pueda adaptarse rápidamente a los

cambios del mercado, sino que también fortalece su competitividad y capacidad para cumplir con las expectativas de sus stakeholders. La tabla, en conjunto con el sistema BSC, fomenta una cultura de responsabilidad y desempeño medible que es crucial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

**Tabla 28**

*Objetivos Relevantes del Balanced Scorecard*

| Perspectiva               | Objetivo                                 | KPI                                 | Fórmula  | Resultado Actual |
|---------------------------|--|-------------------------------------|--|------------------|
| Financiera                | Mejorar la rentabilidad                  | Margen de Beneficio                 | $(\text{Utilidades} / \text{Ingresos}) \times 100$                   | 10%              |
| Financiera                | Optimizar el control de costos           | Reducción de Costos                 | $(\text{Costos Reducidos} / \text{Costos Totales}) \times 100$       | 8%               |
| Cliente                   | Aumentar la satisfacción del cliente     | Índice de Satisfacción del Cliente  | $(\text{Encuesta de Satisfacción Promedio})$                         | 50%              |
| Cliente                   | Mejorar la retención de clientes         | Tasa de Retención de Clientes       | $(\text{Clientes Retenidos} / \text{Clientes Totales}) \times 100$   | 60%              |
| Procesos Internos         | Optimizar el tiempo de ciclo de procesos | Tiempo de Ciclo de Procesos         | $(\text{Duración Promedio del Ciclo})$                               | 60%              |
| Procesos Internos         | Aumentar la calidad del servicio         | Tasa de Defectos                    | $(\text{Productos Defectuosos} / \text{Total Productos}) \times 100$ | 2%               |
| Aprendizaje y Crecimiento | Incrementar la capacitación del personal | Horas de Capacitación               | Horas de Capacitación por Empleado                                   | 25 horas         |
| Aprendizaje y Crecimiento | Fomentar la satisfacción laboral         | Índice de Satisfacción del Personal | Encuesta de Satisfacción del Personal                                | 78%              |

Cada objetivo y KPI en esta tabla proporciona una medida precisa de la efectividad con que TRANSA S.A. está cumpliendo con sus metas estratégicas. Al contar con la fórmula de cada KPI, la empresa tiene claridad en cómo se calculan los resultados, aumentando la transparencia y precisión en la interpretación de los datos. Esta tabla no solo facilita la toma de decisiones, sino que también permite a la empresa concentrar sus esfuerzos en áreas críticas para el éxito organizacional.

### **Tablero de Control del Balanced Scorecard**

El tablero de control del Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta esencial para garantizar la implementación efectiva de la estrategia empresarial en TRANSA S.A. Este tablero proporciona una visión detallada y estructurada del desempeño de cada objetivo estratégico, especificando las unidades de medida, metas específicas, frecuencia de medición, y rangos de desempeño (valores óptimos, tolerables y deficientes). Además, asigna responsabilidades claras a cada área de la organización, promoviendo la rendición de cuentas y una gestión más enfocada en resultados.

Una de las principales fortalezas de este tablero es su capacidad para actuar como un sistema de monitoreo integral, permitiendo a la dirección de TRANSA S.A. supervisar el progreso de manera continua. Esta supervisión facilita la identificación temprana de desviaciones respecto a las metas estratégicas y la ejecución de ajustes inmediatos.

El tablero no solo permite una gestión reactiva, sino también proactiva, al establecer parámetros claros para cada objetivo estratégico y alinear las actividades operativas con la visión de largo plazo de la empresa. La Figura 10 ilustra este Tablero de Control del BSC, detallando cada objetivo estratégico junto con sus parámetros de medición, los valores esperados y las áreas responsables, ofreciendo así un marco práctico y eficaz para el seguimiento, análisis y mejora continua del desempeño organizacional en TRANSA S.A.

**Figura 10***Tablero de control BSC*

| Perspectiva               | Objetivo                                 | Unidad de Medida  | Resultado Actual | Meta | Frecuencia de Medición | Valores Óptimos | Valores Tolerables | Valores Deficientes | Responsable                    |
|---------------------------|--|-------------------|------------------|------|------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|
| Financiera                | Mejorar la rentabilidad                  | %                 | 10%              | 12%  | Trimestral             | ≥12%            | 10-14%             | <10%                | Director Financiero            |
| Financiera                | Optimizar el control de costos           | %<br>Reducción    | 8%               | 10%  | Trimestral             | ≥10%            | 5-9%               | <5%                 | Gerente de Costos              |
| Cliente                   | Aumentar la satisfacción del cliente     | % de Satisfacción | 40%              | 50%  | Semestral              | ≥65%            | 50-65%             | <50%                | Gerente de Servicio al Cliente |
| Cliente                   | Mejorar la retención de clientes         | % de Retención    | 50%              | 60%  | Anual                  | ≥65%            | 50-65%             | <50%                | Director Comercial             |
| Procesos Internos         | Optimizar el tiempo de ciclo de procesos | Días              | 60%              | 75%  | Trimestral             | ≥75%            | 60-75%             | <60%                | Gerente de Operaciones         |
| Procesos Internos         | Aumentar la calidad del servicio         | % de Defectos     | 2%               | 1%   | Mensual                | ≤1%             | 2-3%               | >3%                 | Supervisor de Calidad          |
| Aprendizaje y Crecimiento | Incrementar la capacitación del personal | Horas             | 25               | 40   | Anual                  | ≥40 horas       | 30-39 horas        | <30 horas           | Gerente de Recursos Humanos    |
| Aprendizaje y Crecimiento | Fomentar la satisfacción laboral         | % de Satisfacción | 78%              | 85%  | Anual                  | ≥85%            | 75-84%             | <75%                | Director de Recursos Humanos   |

Esta tabla permite a la empresa gestionar de forma activa su avance en cada uno de los objetivos estratégicos. Al definir unidades de medida y resultados actuales frente a las metas, el tablero destaca tanto los logros como las áreas que requieren intervención. La clasificación en valores óptimos, tolerables, y deficientes facilita la evaluación y priorización de acciones correctivas. La asignación de responsables asegura que cada área esté comprometida con sus resultados y fomenta la rendición de cuentas en toda la organización. Este enfoque permite que TRANSA S.A. mantenga su desempeño alineado con los objetivos organizacionales y fomente una mejora continua en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

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

El Plan de Implementación es una herramienta clave para guiar el despliegue de las soluciones estratégicas definidas en el Balanced Scorecard de TRANSA S.A. Mediante el uso de un diagrama de Gantt, se estructuran las principales etapas del plan, incluyendo actividades específicas que se desarrollarán a lo largo de los próximos 12 meses. Cada actividad está desglosada en subactividades que aseguran una implementación detallada y controlada.

### **5.4. Factores Claves de Éxito**

Los factores clave de éxito de la implementación son los elementos habilitadores esenciales que garantizarán la efectividad del plan y el logro de los objetivos estratégicos. Estos factores incluyen la alineación de los recursos, el compromiso de la alta dirección, la adaptación y uso de tecnología adecuada, la capacitación continua, y una comunicación efectiva.

La Figura 11 presenta el Diagrama de Gantt del Plan de Implementación, que detalla las actividades principales, los plazos estimados, los responsables, y la secuencia temporal para garantizar una ejecución ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de TRANSA S.A.



**Definición de objetivos y KPIs.** En la etapa de planificación estratégica, es esencial establecer objetivos claros y específicos que guíen la dirección del proyecto. Los KPIs (indicadores clave de desempeño) permiten medir el progreso hacia estos objetivos de manera cuantificable. Este paso asegura que todas las acciones estén alineadas con las metas estratégicas de la organización.

**Alineación con los equipos.** La alineación con los equipos es crucial para garantizar que todos los involucrados comprendan las metas del proyecto y sus roles en la consecución de estas. Esto fomenta un enfoque colaborativo y cohesionado, reduciendo posibles malentendidos y aumentando la eficacia del trabajo en equipo.

**Establecimiento de metas y valores.** En esta etapa, se asignan metas específicas y valores cuantitativos a los KPIs, proporcionando un marco de referencia claro. Esto ayuda a las partes interesadas a identificar qué se considera un desempeño exitoso y a trabajar hacia resultados medibles y alcanzables.

**Revisión y ajuste de KPIs.** Antes de implementar los procesos, es importante revisar y ajustar los KPIs para asegurarse de que sean realistas, relevantes y alineados con los objetivos estratégicos. Esto permite una mayor adaptabilidad a las condiciones reales y asegura la viabilidad del monitoreo.

**Creación de procedimientos.** En la fase de desarrollo de procesos, se diseñan procedimientos detallados que describen cómo se deben ejecutar las actividades. Esto crea una base estructurada para la implementación y asegura consistencia en la ejecución.

**Prueba de procesos.** Antes de adoptar los procesos a gran escala, es necesario probarlos para identificar posibles fallos o áreas de mejora. Esto minimiza riesgos, optimiza recursos y asegura una transición más fluida hacia la implementación total.

**Capacitación del personal.** La capacitación garantiza que los empleados comprendan y sean competentes en los nuevos procedimientos y herramientas. Invertir en formación es esencial para asegurar la calidad y la consistencia del desempeño en cada etapa.

**Comunicación interna.** La comunicación interna efectiva asegura que todos los miembros del equipo estén informados sobre los cambios, objetivos y progresos. Esto fomenta la transparencia, la motivación y una colaboración más efectiva.

**Implementación en área piloto.** La implementación en un área piloto permite evaluar el desempeño de los procesos y detectar posibles problemas en un entorno controlado. Esto proporciona información valiosa para realizar ajustes antes de una implementación a gran escala.

**Evaluación de piloto.** Una vez implementado el piloto, es crucial evaluar su éxito en función de los KPIs establecidos. Esta evaluación informa si los procesos son eficaces o si requieren ajustes adicionales.

**Revisión de KPIs en tiempo real.** Durante la etapa de monitoreo y evaluación, la revisión de KPIs en tiempo real permite identificar problemas de manera inmediata y tomar medidas correctivas oportunas, garantizando un desempeño óptimo continuo.

**Ajustes según resultados.** Basándose en los datos recopilados, se realizan ajustes en los procesos para abordar áreas de mejora. Esto asegura que el proyecto esté en línea con los objetivos establecidos.

**Ajustes finales y expansión.** En esta etapa, se hacen los ajustes finales para perfeccionar los procesos. Una vez optimizados, se expanden a otras áreas de la organización, asegurando consistencia y éxito en la implementación a gran escala.

**Evaluación final de implementación.** Finalmente, se realiza una evaluación exhaustiva para determinar si los objetivos y KPIs se han cumplido. Esto ayuda a identificar lecciones aprendidas y a documentar mejores prácticas para futuros proyectos.

La tabla de Gantt muestra un plan de implementación secuencial y bien distribuido a lo largo de los 12 meses. Las primeras etapas se centran en la planificación estratégica y definición de indicadores, asegurando que los objetivos sean claros y medibles. A medida que avanza el año, el foco se traslada a la capacitación del personal y la prueba piloto, lo que permitirá realizar ajustes antes de la implementación total.

#### **5.4.1. *Habilitadores***

Los factores clave habilitadores identificados son aquellos elementos que facilitarán el éxito del plan de implementación y el logro de los objetivos del Balanced Scorecard en TRANSA S.A. Estos factores representan las condiciones necesarias para asegurar una transición fluida y efectiva, y la consecución de resultados óptimos durante todo el proceso de implementación. La Tabla 29 presenta los Factores Clave Habilitadores, detallando su descripción, impacto esperado, y las acciones necesarias para integrarlos eficazmente en la estrategia de implementación de TRANSA S.A.

**Tabla 29**

*Factores claves habilitadores*

| Factor Clave                    | Descripción  |
|---------------------------------|--|
| Compromiso de la Alta Dirección | Asegura el respaldo y recursos necesarios, promoviendo la alineación en toda la organización.        |
| Capacitación Continua           | Proporciona al personal habilidades necesarias para adaptarse a nuevas herramientas y procesos.      |
| Comunicación Eficaz             | Garantiza que los cambios y objetivos sean comprendidos y apoyados por todos los niveles.            |
| Monitoreo de Progreso           | Permite el ajuste oportuno y la evaluación de logros, asegurando la continuidad y eficacia del plan. |
| Uso de Tecnología Adecuada      | Facilita la implementación y análisis de los KPIs, optimizando el seguimiento del desempeño.         |

Estos factores habilitadores representan pilares para el éxito del plan de implementación. El compromiso de la alta dirección y la comunicación eficaz garantizan un entorno favorable y alineado en la empresa, mientras que la capacitación continua y el uso de tecnología aseguran que el equipo de trabajo esté equipado para gestionar los cambios. Por último, el monitoreo constante permite realizar ajustes y adaptaciones, facilitando una implementación adaptativa y alineada con los objetivos estratégicos de TRANSA S.A.

#### **5.4.2. Riesgos**

La matriz de riesgos es un análisis que permite identificar y evaluar los posibles riesgos que pueden surgir durante la implementación del Balanced Scorecard y los cambios estratégicos propuestos en TRANSA S.A. Cada riesgo está evaluado en términos de probabilidad e impacto, y se presentan estrategias de mitigación para asegurar que estos riesgos no afecten el desarrollo y éxito del plan. La tabla 30 presenta la Matriz de Riesgos, donde se detalla cada riesgo identificado junto con su evaluación y las acciones propuestas para su mitigación, sirviendo como una herramienta clave para la gestión proactiva y la toma de decisiones informadas.

Cada riesgo identificado ha sido evaluado minuciosamente en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial sobre los objetivos estratégicos de la empresa. Con base en esta evaluación, se han diseñado estrategias de mitigación específicas que buscan minimizar los efectos adversos y garantizar la continuidad del proyecto. Estas estrategias incluyen desde capacitaciones internas y programas de gestión del cambio hasta la implementación de sistemas de monitoreo y control que permitan una rápida respuesta ante contingencias, lo cual se ve reflejado en la Tabla 30.

**Tabla 30***Matriz de Riesgos*

| Riesgo                                 | Probabilidad | Impacto | Descripción   | Mitigación  |
|--|--------------|---------|---|---|
| Resistencia al cambio                  | Alta         | Alto    | Los empleados pueden mostrar resistencia al cambio, afectando la aceptación del plan. | Implementar programas de comunicación y capacitación    |
| Limitación de recursos financieros     | Media        | Alto    | Restricciones presupuestarias pueden afectar algunas fases de implementación.         | Asegurar financiamiento anticipado y optimizar recursos |
| Falta de compromiso de la dirección    | Baja         | Alto    | Si la dirección no se involucra, puede dificultar el avance de las iniciativas.       | Establecer reuniones de seguimiento y monitoreo regular |
| Problemas en la adaptación tecnológica | Media        | Medio   | Dificultad en adoptar nuevas tecnologías o software para monitoreo de KPIs.           | Realizar capacitaciones continuas y soporte técnico     |
| Fallos en la comunicación              | Alta         | Medio   | Pueden surgir malentendidos sobre los objetivos y procesos implementados.             | Diseñar un plan de comunicación claro y regular         |

Esta matriz de riesgos permite a TRANSA S.A. anticiparse a posibles obstáculos en la implementación del plan de Balanced Scorecard. La resistencia al cambio y los problemas de comunicación son los riesgos más probables, pero con un alto impacto que se puede gestionar mediante capacitación y comunicación continua. A su vez, la posibilidad de limitación de recursos financieros y el compromiso de la dirección requieren atención para mantener la

alineación estratégica. Estos riesgos, si se mitigan correctamente, permitirán que la empresa avance de forma controlada y proactiva en el cumplimiento de sus objetivos.

### **5.5. Conclusiones**

En conclusión, el plan de implementación detallado en este capítulo permite a TRANSA S.A. estructurar una estrategia integral que alinea todos los niveles de la organización con sus objetivos estratégicos. La adopción del Balanced Scorecard facilitará la visibilidad del desempeño en áreas críticas, como la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del talento. A través de una secuencia de etapas bien definidas y una estructura de monitoreo continua, la empresa podrá identificar y abordar cualquier desvío en tiempo real, asegurando que todas las actividades estén orientadas a lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Los factores clave de éxito, como el compromiso de la alta dirección, la capacitación continua, el uso de tecnología adecuada y una comunicación eficaz, son fundamentales para el logro de los objetivos. Estos habilitadores permiten mantener una cultura organizacional alineada con los principios de transparencia, responsabilidad y agilidad. Asimismo, la matriz de riesgos brinda una visión anticipada de posibles obstáculos, proporcionando estrategias de mitigación que permiten a TRANSA S.A. responder proactivamente a los desafíos y evitar interrupciones en la implementación.

En suma, el capítulo establece un marco sólido para que TRANSA S.A. transforme su estructura operativa y gestión financiera. La planificación detallada, combinada con la supervisión y la toma de decisiones basada en datos, permitirá a la empresa consolidarse como una organización altamente eficiente y rentable en el mercado, lista para enfrentar los retos futuros con resiliencia y adaptabilidad.

## Capítulo VI: Resultados Esperados

El presente capítulo detalla los resultados esperados tras la implementación del plan estratégico para TRANSA S.A., incluyendo tanto las metas cualitativas como cuantitativas. Este análisis permite proyectar cómo las mejoras operativas, de control financiero, y de gobierno corporativo se traducirán en beneficios concretos para la empresa. A través de indicadores específicos, se establecen objetivos claros de crecimiento en ventas, rentabilidad y eficiencia, además de cambios organizacionales que impulsarán una cultura de innovación, ética y compromiso con los resultados.

### 6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

#### 6.1.1. Resultados cualitativos

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en TRANSA S.A. se espera que genere una serie de resultados cualitativos que impacten positivamente en la organización, fortaleciendo tanto su operación interna como su posicionamiento en el mercado. Estos resultados incluyen mejoras en la cultura organizacional, una mayor alineación estratégica, y el fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos. La tabla 31 presenta los Resultados Cualitativos Esperados de la Implementación del Balanced Scorecard (BSC), detallando los aspectos clave que se buscan fortalecer en TRANSA S.A. y cómo estos contribuirán a su éxito a largo plazo.

El Balanced Scorecard proporciona una base sólida para fomentar una cultura organizacional orientada a resultados, donde cada miembro del equipo entiende su papel en el éxito de la empresa. La mejora en la satisfacción del cliente y la alineación estratégica aseguran que TRANSA S.A. esté en sintonía con las expectativas del mercado y sus objetivos organizacionales. Además, el BSC permite una toma de decisiones ágil, impulsada por el monitoreo de indicadores clave, promoviendo así un liderazgo efectivo y una dirección clara en toda la empresa. La tabla 32 presenta los Resultados Cualitativos Esperados de la

Optimización de Procesos Operativos y Financieros, destacando cómo la implementación de estas estrategias mejorará la eficiencia, la alineación interna, y la capacidad de TRANSA S.A. para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

**Tabla 31**

*Resultados Cualitativos Esperados de la Implementación del Balanced Scorecard (BSC)*

| Resultado Cualitativo                     | Descripción   |
|---|---|
| Mejora en la Cultura Organizacional       | El BSC fomenta una cultura de alineación con objetivos estratégicos y compromiso en toda la organización.         |
| Incremento en la Satisfacción del Cliente | Mayor foco en el cliente, mejorando el entendimiento y respuesta a sus necesidades y expectativas.                |
| Alineación Estratégica                    | Logro de una mayor coherencia entre las metas de los departamentos y los objetivos globales de la empresa.        |
| Agilidad en la Toma de Decisiones         | Medición de KPIs en tiempo real que facilita la toma de decisiones basada en datos y evidencias.                  |
| Fortalecimiento del Liderazgo             | Establecimiento de objetivos claros y metas de desempeño que fortalecen el rol de los líderes en la organización. |

**Tabla 32**

*Resultados Cualitativos Esperados de la Optimización de Procesos Operativos y Financieros*

| Resultado Cualitativo                         | Descripción  |
|---|--|
| Optimización de la Comunicación Interna       | Mejor flujo de información entre departamentos, reduciendo silos y mejorando la colaboración.              |
| Agilidad en la Toma de Decisiones             | Procesos simplificados que permiten decisiones más rápidas y precisas en operaciones diarias.              |
| Desarrollo del Talento y Satisfacción Laboral | Capacitación del personal en nuevas herramientas y procesos, aumentando la motivación y productividad.     |
| Incremento en la Satisfacción del Cliente     | Procesos más eficientes que mejoran la calidad del servicio y la rapidez de respuesta.                     |
| Alineación Estratégica                        | Reducción de redundancias en procesos que asegura que los recursos se destinan a actividades estratégicas. |

La optimización de procesos operativos y financieros fomenta una mayor comunicación entre áreas y una mejor coordinación en el flujo de trabajo, lo que facilita la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Esta mejora impacta positivamente en la satisfacción del cliente, ya que permite ofrecer servicios más rápidos y de mayor calidad. La capacitación del personal en procesos optimizados no solo aumenta su competencia, sino que también refuerza la satisfacción y retención laboral, ayudando a mantener un equipo comprometido y productivo. La tabla 33 presenta los Resultados Cualitativos Esperados de la Reestructuración del Gobierno Corporativo, destacando cómo estas mejoras en la comunicación, la capacitación y la eficiencia operativa se traducen en una organización más competitiva, resiliente y orientada hacia la excelencia en sus operaciones.

**Tabla 33**

*Resultados Cualitativos Esperados de la Reestructuración del Gobierno Corporativo*

| Resultado Cualitativo                                  | Descripción  |
|--|--|
| Fortalecimiento de la Cultura de Ética y Transparencia | Promoción de prácticas de responsabilidad y ética en toda la organización.   |
| Alineación Estratégica                                 | Creación de comités de supervisión que aseguren la coherencia en las decisiones y alineación con los objetivos estratégicos. |
| Mejora en la Cultura Organizacional                    | Fomento de una cultura de responsabilidad y compromiso con la sostenibilidad y buen gobierno.                                |
| Agilidad en la Toma de Decisiones                      | Definición clara de roles y responsabilidades que facilita decisiones informadas y rápidas.                                  |
| Reducción de Riesgos                                   | Establecimiento de políticas de control y supervisión que mitigan riesgos operativos y financieros.                          |

La reestructuración del gobierno corporativo permite a TRANSA S.A. consolidar una cultura organizacional basada en la ética, transparencia y responsabilidad, fortaleciendo su reputación y confianza en el mercado. La definición de comités y roles claros fomenta una toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos y una mayor agilidad. Además, el control de riesgos contribuye a la estabilidad organizacional, reduciendo la vulnerabilidad frente a problemas financieros y operativos. La organización está así mejor preparada para responder a los desafíos del mercado de manera responsable y eficiente.

### **6.1.2. Resultados cuantitativos**

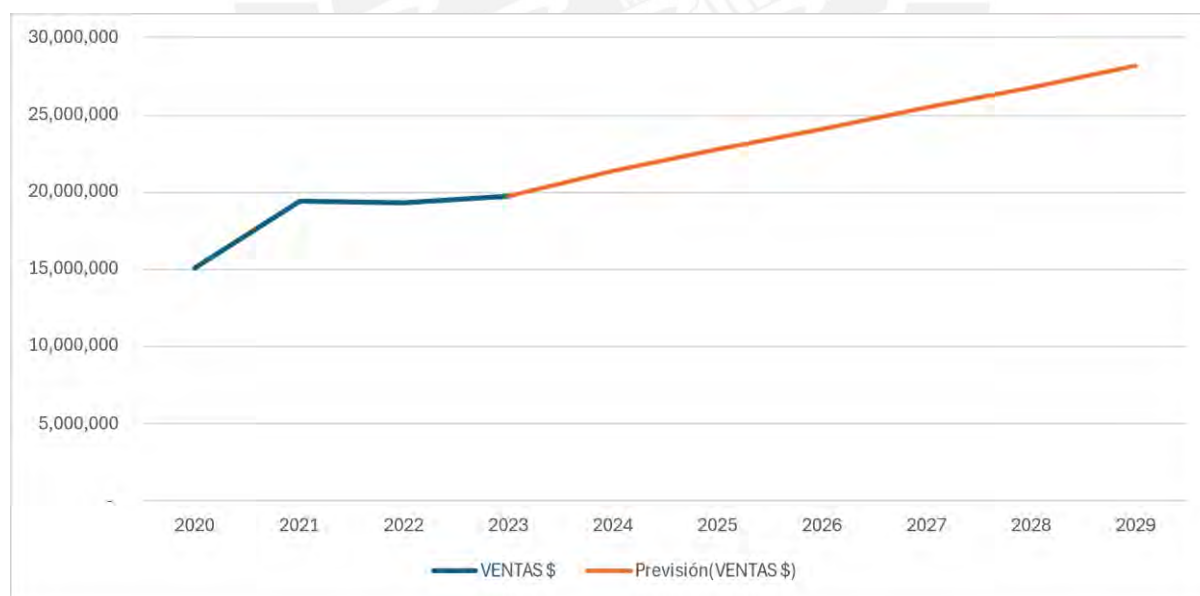
Los resultados cuantitativos esperados del plan de implementación en TRANSA S.A. representan métricas clave que permitirán evaluar de forma objetiva el impacto de las mejoras en las áreas financiera, operativa y de satisfacción del cliente. A través de indicadores como el margen de beneficio, la reducción de costos, la retención de clientes y la eficiencia en el tiempo de ciclo de los procesos, TRANSA S.A. podrá medir el éxito de cada iniciativa. Estos resultados cuantitativos brindarán una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y facilitarán el seguimiento de los avances hacia los objetivos de rentabilidad, eficiencia y crecimiento sostenible de la empresa.

### **Ventas y previsión de ventas**

La Tabla 34 y la Figura 12 de Ventas y Previsión de Ventas, detalla los ingresos anuales, el porcentaje de crecimiento respecto al año anterior, y las estimaciones futuras, proporcionando una visión integral de la evolución financiera de TRANSA S.A. y su capacidad para sostener su crecimiento en el tiempo.

**Tabla 34***Ventas y previsión de ventas*

| AÑO  | VENTAS S/  | Previsión (VENTAS S/ ) | % Variación |
|------|------------|------------------------|-------------|
| 2020 | 15,075,972 |                        |             |
| 2021 | 19,410,153 |                        |             |
| 2022 | 19,342,348 |                        |             |
| 2023 | 19,783,803 | 19,783,803             |             |
| 2024 |            | 21,371,613             | 8.03%       |
| 2025 |            | 22,728,693             | 6.35%       |
| 2026 |            | 24,085,773             | 5.97%       |
| 2027 |            | 25,442,853             | 5.63%       |
| 2028 |            | 26,799,933             | 5.33%       |
| 2029 |            | 28,157,013             | 5.06%       |

**Figura 12***Proyección de Ventas y Previsión de Ventas*

Para analizar el crecimiento de las ventas de TRANSA S.A., se evaluaron tres escenarios: pesimista, moderado y optimista, con base en tendencias históricas y factores económicos. En el escenario pesimista, se considera una desaceleración económica o

problemas internos, lo que llevaría a un crecimiento reducido, con variaciones de 2% a 3% anual entre 2024 y 2029. En el escenario moderado, se proyecta un crecimiento constante y controlado, como el indicado en la tabla, con incrementos anuales que oscilan entre 8.03% en 2024 y 5.06% en 2029, reflejando una expansión sostenible. En el escenario optimista, se asume una mejora significativa en las condiciones del mercado, permitiendo un crecimiento más acelerado, con tasas superiores al 10% en los primeros años, estabilizándose alrededor de 7% hacia 2029. Estos escenarios permiten evaluar la resiliencia de la empresa y su capacidad para adaptarse a diferentes contextos de mercado.

### **Flujo de efectivo sin proyecto**

El análisis del flujo de efectivo sin proyecto permite comprender el rendimiento financiero de TRANSA S.A. en un escenario donde no se implementan las mejoras propuestas. Este flujo de efectivo proyectado ofrece una visión del estado financiero base de la empresa, destacando el impacto de las operaciones actuales en la generación de caja. Al establecer esta línea de referencia, TRANSA S.A. podrá comparar de manera efectiva los beneficios de las iniciativas estratégicas planteadas en el proyecto de mejora, evaluando así el valor añadido que las inversiones propuestas aportan al rendimiento general de la organización.

La Tabla 35, Estado de Resultados sin Proyecto, presenta una proyección detallada de los ingresos, costos, y resultados operativos en el escenario base, proporcionando un marco de referencia esencial para medir el impacto de las mejoras planteadas.

**Tabla 35***Estado de Resultados sin Proyecto*

|   | AÑO 0 | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3       | AÑO 4       | AÑO 5       | TOTAL        |
|---|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Ventas  |       | 22,728,693  | 24,085,773  | 25,442,853  | 26,799,933  | 28,157,013  | 127,214,264  |
| Costo de Ventas                                   |       | -20,078,977 | -21,277,848 | -22,476,720 | -23,675,591 | -24,874,462 | -112,383,598 |
| Resultado Bruto                                   |       | 2,649,716   | 2,807,925   | 2,966,133   | 3,124,342   | 3,282,551   | 14,830,666   |
| Gastos de Administración                          |       | -2,559,340  | -2,712,153  | -2,864,965  | -3,017,778  | -3,170,590  | -14,324,826  |
| Gastos de ventas                                  |       |             |             |             |             |             | 0            |
| (+) Venta Activo                                  |       |             |             |             |             | 80,000      | 80,000       |
| Resultado Operativo EBIT                          |       | 90,376      | 95,772      | 101,168     | 106,564     | 191,960     | 585,840      |
| Otros ingresos                                    |       | 41,359      | 43,828      | 46,298      | 48,767      | 51,236      | 231,488      |
| Ingresos Financieros                              |       | 326,142     | 345,616     | 365,089     | 384,562     | 404,035     | 1,825,444    |
| Gastos financieros                                |       | -663,487    | -703,102    | -742,718    | -782,333    | -821,948    | -3,713,589   |
| Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, etc. |       | 1,159,185   | 1,228,398   | 1,297,610   | 1,366,822   | 1,436,035   | 6,488,050    |
| Resultado antes de Impuestos                      |       | 953,575     | 1,010,511   | 1,067,447   | 1,124,382   | 1,261,318   | 5,417,233    |
| Participaciones                                   |       | -47,679     | -50,526     | -53,372     | -56,219     | -63,066     | -270,862     |
| Impuesto a la renta                               |       | -281,305    | -298,101    | -314,897    | -331,693    | -372,089    | -1,598,084   |
| Ganancia/Pérdida Neta                             | 0     | 624,592     | 661,885     | 699,178     | 736,470     | 826,163     | 3,548,288    |

La tabla muestra el estado de resultados de TRANSA S.A. sin considerar la implementación del proyecto, lo que permite observar el desempeño actual proyectado de la empresa en un horizonte de cinco años. Las ventas proyectadas aumentan de S/ 22.7 millones en el Año 1 a S/ 28.1 millones en el Año 5, con una tendencia creciente, aunque sin el beneficio de las mejoras planificadas en el proyecto. A pesar de los incrementos en el costo de ventas, el resultado bruto es positivo, pero se ve afectado por los gastos de administración. Sin la implementación del proyecto, el EBIT y la ganancia neta siguen siendo relativamente bajos y estables, lo cual limita el potencial de crecimiento financiero. La ganancia neta total proyectada sin el proyecto es de S/ 3.5 millones, lo que sugiere que, en su estado actual, TRANSA S.A. mantendría un crecimiento modesto, pero no optimizado, resaltando la importancia de implementar el proyecto para lograr mejoras significativas.

La Tabla 36, Evaluación VAN y TIR sin Proyecto, presenta un análisis detallado de estos indicadores, proporcionando una referencia clara sobre las limitaciones financieras de continuar sin las mejoras estratégicas propuestas, subrayando la urgencia de implementar el proyecto para desbloquear el potencial de crecimiento de TRANSA S.A.

**Tabla 36**

*Evaluación VAN y TIR sin Proyecto*

|     |           |
|-----|-----------|
| VAN | 6,460,773 |
| TIR | SIN VALOR |

La evaluación del proyecto sin considerar mejoras muestra un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 6'460,773, lo que sugiere una generación positiva de valor a lo largo del período proyectado. La ausencia de un valor para la Tasa Interna de Retorno (TIR) indica que, si bien el proyecto es rentable en términos netos, el retorno no cumple con ciertos criterios de aceleración esperados o no alcanza a reflejar una tasa de interés interna de referencia. La ausencia de un valor para la Tasa Interna de Retorno (TIR) en la evaluación del proyecto sin

mejoras puede explicarse por las características inherentes del flujo de caja asociado al escenario base. En este contexto, la TIR no puede calcularse debido a que los flujos de caja generados no cumplen con las condiciones necesarias para que este indicador tenga sentido financiero. Esto reafirma la oportunidad de implementar mejoras que maximicen la eficiencia y rentabilidad del proyecto, impulsando un crecimiento sostenido y optimizando el rendimiento a largo plazo para TRANSA S.A.

**Estructura de la inversión.** La tabla de la Estructura de la Inversión muestra la distribución detallada de los montos destinados a las áreas clave de inversión en el proyecto, con un total de 3 millones de soles. Cada rubro responde a necesidades estratégicas que apuntan a mejorar la capacidad operativa y eficiencia de la empresa, asegurando que los recursos se destinen a optimizar la infraestructura y competencias de la organización.

La Tabla 37, Estructura de la Inversión, proporciona una visión detallada de cómo se distribuyen estos fondos, destacando el enfoque estratégico para garantizar que cada sol invertido contribuya directamente al fortalecimiento y crecimiento de TRANSA S.A.

**Tabla 37**

*Estructura de la Inversión*

| Estructura de la Inversión (S/ )       |           |
|--|-----------|
| Modernización de la flota              | 2'100,000 |
| Sistema gestión flota y rutas          | 500,000   |
| Mantenimiento y mejora infraestructura | 300,000   |
| Capacitación                           | 100,000   |
| Total de Inversión (Mill S/ )          | 3'000,000 |

La mayor parte de la inversión se asigna a la Modernización de la Flota con 2.1 millones de soles, destacando la prioridad en actualizar los vehículos y equipos para mejorar el servicio. Le sigue la implementación de un Sistema de gestión de flota y rutas con 500,000 soles, lo cual permitirá una administración eficiente de los recursos logísticos. El

Mantenimiento y mejora de infraestructura recibe 300,000 soles, asegurando que las instalaciones se mantengan en condiciones óptimas para las operaciones. Finalmente, se destinan 100,000 soles a Capacitación, enfocados en el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal para garantizar un uso efectivo de las nuevas herramientas y sistemas implementados. Esta distribución de la inversión evidencia un enfoque integral para fortalecer la operación y competitividad de la empresa.

**Flujo de efectivo con proyecto.** La tabla presentada detalla el flujo de efectivo proyectado con la implementación del proyecto para los próximos cinco años. Incluye una proyección detallada de las ventas, costos, resultados operativos (EBIT), ingresos y gastos financieros, así como los impuestos aplicables y la ganancia o pérdida neta proyectada. Este análisis proporciona una visión integral del impacto financiero esperado del proyecto en términos de ingresos, costos y beneficios netos, destacando tanto los incrementos en las ventas como las eficiencias generadas por la gestión del proyecto.

La Tabla 38, Flujo de Efectivo con Proyecto, detalla estas proyecciones anuales, proporcionando una visión integral de cómo el proyecto mejorará los resultados financieros de TRANSA S.A. a lo largo del tiempo, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad financiera.

El análisis muestra un crecimiento constante en las ventas proyectadas, alcanzando un total de 143.5 millones de unidades monetarias al final del período, lo que refleja la capacidad del proyecto para incrementar la generación de ingresos. Asimismo, se observa una mejora sostenida en el resultado bruto y el resultado operativo (EBIT), lo que indica que los costos están siendo controlados de manera eficiente. La ganancia neta, que asciende a 15.47 millones, evidencia un impacto positivo del proyecto, incluso considerando los gastos financieros y las obligaciones fiscales.

**Tabla 38***Flujo de Efectivo con Proyecto*

|   | Año 0   | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       | Total        |
|---|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Ventas  |         | 23'508,774  | 25'859,652  | 28'445,617  | 31'290,178  | 34'419,196  | 143'523,417  |
| Costo de Ventas                                   |         | -18'336,844 | -20'170,528 | -22'187,581 | -24'406,339 | -26'846,973 | -111'948,265 |
| Resultado Bruto                                   |         | 5'171,930   | 5'689,123   | 6'258,036   | 6'883,839   | 7'572,223   | 31'575,152   |
| Gastos de Administración                          |         | -1,763,158  | -1'939,474  | -2'133,421  | -2'346,763  | -2'581,440  | -10'764,256  |
| Gastos de ventas                                  |         | -470,175    | -517,193    | -568,912    | -625,804    | -688,384    | -2'870,468   |
| (+) Venta Activo                                  | 100,000 |             |             |             |             | 580,000     | 580,000      |
| Resultado Operativo EBIT                          | 100,000 | 2'938,597   | 3'232,456   | 3'555,702   | 3'911,272   | 4'882,400   | 18'520,427   |
| Otros ingresos                                    |         | 42,778      | 47,056      | 51,762      | 56,938      | 62,632      | 261,165      |
| Ingresos Financieros                              |         | 337,336     | 371,070     | 408,177     | 448,994     | 493,894     | 2'059,470    |
| Gastos financieros                                |         | -915,487    | -916,979    | -913,134    | -903,204    | -886,337    | -4'535,141   |
| Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, etc. |         | 1'198,947   | 1'318,842   | 1'450,726   | 1'595,799   | 1'755,379   | 7'319,694    |
| Resultado antes de Impuestos                      | 100,000 | 3'602,171   | 4'052,445   | 4'553,233   | 5'109,800   | 6'307,966   | 23'625,616   |
| Participaciones                                   |         | -180,109    | -202,622    | -227,662    | -255,490    | -315,398    | -1'181,281   |
| Impuesto a la renta                               |         | -1,062,641  | -1'195,471  | -1'343,204  | -1'507,391  | -1'860,850  | -6'969,557   |
| Ganancia/Pérdida Neta                             | 100,000 | 2'359,422   | 2'654,352   | 2'982,368   | 3'346,919   | 4'131,718   | 15'474,778   |

**Flujo de efectivo incremental.** La Tabla 39 presenta el Flujo de Efectivo Incremental, proporcionando un desglose claro de los efectos específicos que las mejoras propuestas tendrán en los ingresos, costos y resultados financieros de TRANSA S.A., permitiendo evaluar el retorno de la inversión y su contribución al éxito empresarial.

A lo largo de los cinco años proyectados, se observa un crecimiento sostenido en las ventas incrementales, alcanzando su máximo en el año 5 con un total de S/ 6'262,183. Los costos de ventas, aunque variables, disminuyen en los últimos años, reflejando una optimización de los recursos. La ganancia neta incremental también muestra un aumento continuo, pasando de S/ 1'734,831 en el año 1 a S/ 3'305,554 en el año 5, lo que indica un retorno positivo de la inversión en cada etapa del proyecto. Este flujo incremental sugiere que las iniciativas propuestas generarán un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa, alineándose con los objetivos de crecimiento financiero y sostenibilidad.

**Flujo económico.** La tabla del flujo económico proporciona una vista del flujo de caja libre generado por el proyecto, considerando los ingresos netos, la depreciación, la amortización de deuda, así como las inversiones y recuperaciones de activos. Este análisis del flujo económico es fundamental para evaluar la liquidez y el rendimiento financiero del proyecto durante los cinco años proyectados.

La Tabla 40, Flujo Económico, detalla estos elementos año por año, proporcionando una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas en TRANSA S.A. Este análisis permite a la empresa evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto y su impacto en la salud económica general de la organización.

**Tabla 39***Flujo de Efectivo Incremental*

| Estado de resultados                              | Año 0   | Año 1     | Año 2     | Año 3      | Año 4      | Año 5      | Total      |
|---|---------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas  |         | 780,081   | 1'773,879 | 3'002,764  | 4'490,246  | 6'262,183  | 16'309,153 |
| Costo de Ventas                                   |         | 1'742,133 | 1'107,320 | 289,139    | -730,748   | -1'972,511 | 435,333    |
| Resultado Bruto                                   |         | 2'522,214 | 2'881,199 | 3'291,902  | 3'759,497  | 4'289,673  | 16'744,485 |
| Gastos de Administración                          |         | 796,182   | 772,679   | 731,544    | 671,014    | 589,151    | 3'560,570  |
| Gastos de ventas                                  |         | -470,175  | -517,193  | -568,912   | -625,804   | -688,384   | -2,870,468 |
| (+) Venta Activo                                  | 100,000 | 0         | 0         | 0          | 0          | 500,000    | 500,000    |
| Resultado Operativo EBIT                          | 100,000 | 2'848,221 | 3'136,685 | 3'454,534  | 3'804,708  | 4'690,439  | 17'934,587 |
| Otros ingresos                                    |         | 1,419     | 3,228     | 5,464      | 8,171      | 11,395     | 29,677     |
| Ingresos Financieros                              |         | 11,194    | 25,454    | 43,088     | 64,432     | 89,858     | 234,026    |
| Gastos financieros                                |         | -252,000  | -213,877  | -170,416   | -120,871   | -64,389    | -821,552   |
| Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, etc. |         | 39,762    | 90,445    | 153,116    | 228,977    | 319,344    | 831,644    |
| Resultado antes de Impuestos                      | 100,000 | 2'648,596 | 3'041,935 | 3'485,787  | 3'985,417  | 5'046,648  | 18'208,383 |
| Participaciones                                   |         | -132,430  | -152,097  | -174,289   | -199,271   | -252,332   | -910,419   |
| Impuesto a la renta                               |         | -781,336  | -897,371  | -1'028,307 | -1'175,698 | -1'488,761 | -5'371,473 |
| Ganancia/Pérdida Neta                             | 100,000 | 1'734,831 | 1'992,467 | 2'283,190  | 2'610,448  | 3'305,554  | 11'926,491 |

**Tabla 40***Flujo Económico*

|                                    | Año 0              | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ingresos</b>                    |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Utilidad Neta                      | 100,000            | 1'734,831        | 1'992,467        | 2'283,190        | 2'610,448        | 2'725,554        |
| + Depreciación                     |                    | 580,000          | 580,000          | 580,000          | 580,000          | 580,000          |
| - Amortización Deuda               |                    | -272,310         | -310,434         | -353,895         | -403,440         | -459,921         |
| <b>Flujos</b>                      | <b>100,000</b>     | <b>2'042,520</b> | <b>2'262,033</b> | <b>2'509,296</b> | <b>2'787,008</b> | <b>2'845,633</b> |
| <b>(-) Inversiones (2'900,000)</b> |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>(-) Capacitación (100,000)</b>  |                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Recuperación del Activo            |                    |                  |                  |                  |                  | 580,000          |
| Recuperación del WK                |                    |                  |                  |                  |                  | -                |
| <b>FLUJO CALA LIBRE (FE)</b>       | <b>(2'900,000)</b> | <b>2'042,520</b> | <b>2'262,033</b> | <b>2'509,296</b> | <b>2'787,008</b> | <b>3'425,633</b> |

En el año 0, se registra una salida inicial significativa de S/ 2'900,000, correspondiente a la inversión en activos y capacitación. A partir del año 1, el flujo de caja comienza a ser positivo y muestra un crecimiento constante, impulsado principalmente por la utilidad neta y el efecto de la depreciación. En el año 5, se incluye una recuperación de activos de S/ 580,000, lo que incrementa el flujo económico a S/ 3'425,633. Este crecimiento progresivo en el flujo de caja libre indica que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que también generará excedentes significativos, respaldando su viabilidad financiera.

**Indicadores del proyecto**

Los indicadores del proyecto muestran tres métricas clave para evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice de Rentabilidad (IR o B/C). Estos indicadores permiten entender la eficiencia económica del proyecto y su capacidad para generar valor en relación con la inversión realizada. La Tabla 41, Indicadores del Proyecto, proporciona un desglose de estas métricas

clave, facilitando la evaluación de la viabilidad financiera y el impacto estratégico del proyecto en la organización.

**Tabla 41**

*Indicadores del Proyecto*

|          |           |
|----------|-----------|
| VAN      | 6'207,520 |
| TIR      | 74.44%    |
| IR (B/C) | 3.14      |

El VAN de S/ 6'207,520 indica un valor positivo, lo cual sugiere que el proyecto generará beneficios superiores a los costos, descontando el valor del dinero en el tiempo. La TIR del 74.44% es considerablemente superior a la tasa de descuento comúnmente utilizada, lo que refuerza la rentabilidad y atractivo del proyecto. Además, el Índice de Rentabilidad (IR) de 3.14 muestra que por cada dólar invertido se espera generar un retorno de 3.14 veces, demostrando una relación costo-beneficio muy favorable. En conjunto, estos indicadores sugieren que el proyecto es financieramente viable y promete un rendimiento significativo para la empresa.

**Periodo de recuperación de capital – económico.** La tabla del Periodo de Recuperación de Capital – Económico muestra el tiempo que TRANSA S.A. tardará en recuperar la inversión inicial del proyecto, considerando los flujos de caja económicos anuales y su valor actualizado. Este indicador es crucial para evaluar la viabilidad financiera y el riesgo asociado al proyecto, ya que determina cuánto tiempo tomará recuperar la inversión inicial y comenzar a generar beneficios netos. La Tabla 42 muestra de manera precisa el Periodo de Recuperación de Capital – Económico, sirviendo como una herramienta esencial para respaldar la planificación y gestión financiera de la empresa.

**Tabla 42***Periodo de Recuperación de Capital – Económico*

|  | Año 0      | Año 1       | Año 2                     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|--|------------|-------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Flujo de Caja Económico                        | (2'900,00) | 2'042,52    | 2'262,03                  | 2'509,296 | 2'787,008 | 3'425,633 |
| Flujo de Caja Económico Actualizado            | (2'900,00) | 1'822,323   | 1'800,598                 | 1'782,086 | 1'765,932 | 1'936,580 |
| Saldo  | (2'900,00) | (1'077,677) | 722,921                   | 2'505,007 | 4'270,939 | 6'207,520 |
| <b>Periodo de Recuperación de la Inversión</b> |            |             | <b>1 Años y 7.2 Meses</b> |           |           |           |

El análisis muestra que el proyecto logra recuperar la inversión inicial en un período de 1 año y 7.2 meses, lo cual es un indicador positivo de la rapidez de retorno del capital. A medida que avanzan los años, el saldo acumulado de flujo de caja se vuelve positivo, alcanzando un superávit significativo de S/ 6'207,520 al final del período de evaluación (Año 5). Este corto período de recuperación de la inversión refuerza la viabilidad del proyecto, indicando que comenzará a generar beneficios en un tiempo relativamente breve, lo cual es atractivo desde un punto de vista financiero.

**Flujo de caja del accionista.** La tabla de flujo de caja del accionista presenta el análisis del flujo de caja generado específicamente para los accionistas, tomando en cuenta la estructura de financiamiento del proyecto. Este flujo de caja del accionista (FCA) refleja la inversión inicial, el financiamiento obtenido y los flujos de caja generados anualmente, proporcionando una visión clara de los rendimientos disponibles para los accionistas después de ajustar por la deuda y los efectos financieros. La Tabla 43, Flujo de Caja del Accionista, presenta un desglose año por año, mostrando los flujos generados, el impacto del

financiamiento y los rendimientos finales disponibles para los accionistas, ofreciendo una visión clara y precisa del valor que el proyecto aporta a sus inversiones.

**Tabla 43**

*Flujo de Caja del Accionista*

|                                 | Año 0     | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
|---------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| FCL (Flujo Económico)           | 2'900,00  | 2'042,5 | 2'262,0 | 2'509,2 | 2'787,0 | 3'425,6 |
|                                 | 0)        | 20      | 33      | 96      | 08      | 33      |
| (+) Deuda                       | 1'800,00  |         |         |         |         |         |
|                                 | 0         |         |         |         |         |         |
| (-) Amortización<br>(Principal) |           |         |         |         |         |         |
| (-) Intereses                   |           |         |         |         |         |         |
| (+) Efecto financiero<br>(EFI)  |           |         |         |         |         |         |
| FCA (Flujo Caja<br>Financiero)  | (1'100,00 | 2'042,5 | 2'262,0 | 2'509,2 | 2'787,0 | 3'425,6 |
|                                 | 0)        | 20      | 33      | 96      | 08      | 33      |

El flujo de caja del accionista muestra que, después de considerar la deuda inicial de S/ 1'800,000, la inversión neta para los accionistas en el Año 0 es de S/ 1'100,000. A partir de allí, los flujos de caja anuales superan significativamente esta inversión inicial, con valores en aumento constante que culminan en S/ 3'425,633 en el Año 5. Este crecimiento en el flujo de caja disponible indica que el proyecto es financieramente sólido, proporcionando rendimientos sustanciales a los accionistas, especialmente en los años posteriores, cuando la deuda ha sido amortizada y los ingresos del proyecto son completamente aprovechables para los inversionistas.

**Indicadores financieros.** La tabla de indicadores financieros presenta los resultados clave de la evaluación del proyecto desde la perspectiva del flujo de caja del accionista. Incluye el Valor Actual Neto Financiero (VANF), la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) y la relación Beneficio/Costo (B/C), los cuales permiten evaluar la rentabilidad y

viabilidad del proyecto para los accionistas. La Tabla 44, Indicadores Financieros, presenta los valores calculados para el VANF, la TIRF, y el B/C, ofreciendo una evaluación clara y detallada de la rentabilidad del proyecto desde la perspectiva accionarial.

**Tabla 44**

*Indicadores Financieros*

|      |           |
|------|-----------|
| VANF | 7,245,956 |
| TIRF | 195.37%   |
| B/C  | 7.59      |

Con un VANF de S/ 7'245,956, el proyecto muestra un valor significativo en términos de riqueza generada para los accionistas, indicando que los beneficios proyectados superan ampliamente la inversión inicial. La TIRF de 195.37% sugiere una tasa de retorno excepcionalmente alta, muy por encima de las tasas de retorno tradicionales, lo cual subraya el atractivo del proyecto. La relación B/C de 7.59 indica que, por cada unidad monetaria invertida, los accionistas pueden esperar recibir 7.59 unidades en retorno. En conjunto, estos indicadores reflejan que el proyecto es altamente rentable y favorable para los accionistas.

**Periodo de recuperación de capital – financiero.** La tabla del periodo de recuperación de capital financiero muestra el análisis de cuánto tiempo tomará recuperar la inversión inicial desde la perspectiva del flujo de caja del accionista, ajustando los flujos a valores actuales. Este análisis permite identificar el tiempo necesario para que la inversión se recupere y el proyecto comience a generar beneficios netos para los accionistas. La Tabla 45, Periodo de Recuperación de Capital – Financiero, muestra el análisis año por año de los flujos acumulados y su valor actualizado, proporcionando una herramienta clara para la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva accionarial.

**Tabla 45***Periodo de Recuperación de Capital – Financiero*

|  | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b>            | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo de Caja Financiero                       | (1'100,00)   | 2'042,50                | 2'262,03     | 2'509,29     | 2'787,08     | 3'425,63     |
| Flujo de Caja Financiero Actualizado           | (1'100,00)   | 1'769,89                | 1'698,48     | 1'632,63     | 1'571,32     | 1'673,58     |
| Saldo  | (1'100,00)   | 669,89                  | 2'368,34     | 4'001,04     | 5'572,32     | 7'245,95     |
| <b>Periodo de Recuperación de la Inversión</b> |              | <b>0 Años y 8 Meses</b> |              |              |              |              |

El análisis indica que el periodo de recuperación de la inversión es de 0 años y 8 meses, lo cual es un tiempo muy corto, destacando la rápida generación de retornos del proyecto desde la perspectiva del accionista. Con un saldo acumulado positivo que comienza a crecer considerablemente desde el primer año, el proyecto demuestra una sólida capacidad de generar beneficios financieros en poco tiempo. Esto refuerza la viabilidad y atractivo del proyecto, mostrando una rápida recuperación y aumentando el valor de la inversión para los accionistas.

**Escenarios esperados.** La tabla de escenarios esperados muestra diferentes proyecciones financieras para el proyecto bajo tres condiciones de mercado: moderada, optimista y pesimista. Cada escenario varía en términos de crecimiento, porcentaje de deuda, costo de la deuda, costo de ventas y valor residual de los activos, permitiendo a la empresa evaluar el impacto potencial de cada uno en los resultados financieros del proyecto. La Tabla 46, Escenarios Esperados, detalla las proyecciones financieras de cada escenario, incluyendo el impacto en indicadores clave como el VAN, TIR, y periodo de recuperación, proporcionando una visión integral de las posibles variaciones en los resultados del proyecto.

**Tabla 46***Escenarios Esperados*

|                               | Moderado | Optimista | Pesimista |
|-------------------------------|----------|-----------|-----------|
| % Crecimiento                 | 10%      | 12%       | 8%        |
| % Deuda                       | 60%      | 70%       | 50%       |
| Costo Deuda                   | 14%      | 13%       | 15%       |
| % Costo de Ventas             | 78%      | 74%       | 82%       |
| % de Valor Residual (activos) | 20%      | 25%       | 15%       |

En el escenario moderado, se estima un crecimiento del 10% con un 60% de financiamiento a un costo de deuda del 14% y un costo de ventas del 78%. El escenario optimista prevé condiciones favorables con un crecimiento del 12%, mayor financiamiento (70%) y un menor costo de deuda (13%), junto con un valor residual más alto para los activos (25%). Por otro lado, el escenario pesimista considera un crecimiento más bajo (8%), menor financiamiento (50%) y un costo de deuda más elevado (15%), lo cual también eleva el costo de ventas al 82%. Esta tabla ayuda a TRANSA S.A. a planificar y prepararse para distintas situaciones, identificando cómo cada escenario podría afectar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

El estudio evidenció que TRANSA S.A. enfrenta desafíos críticos relacionados con la eficiencia operativa, la rentabilidad y la gestión financiera, los cuales afectan su competitividad en el mercado. El diagnóstico identificó procesos internos ineficientes, costos operativos elevados y un sistema de gobierno corporativo desactualizado. A través de herramientas como diagramas de Ishikawa y análisis de Pareto, se determinó que los principales problemas radican en la falta de alineación estratégica, el uso ineficiente de los recursos y la limitada capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. Estos factores no solo impactan en los resultados financieros, sino también en la experiencia del cliente y en la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

La presente consultoría tiene como visión transformar a TRANSA S.A. en una organización más eficiente, rentable y sostenible, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno competitivo. Para ello, se propuso implementar un enfoque estratégico basado en el Balanced Scorecard, optimizar los procesos internos y modernizar el gobierno corporativo. Estas iniciativas buscan no solo resolver las problemáticas actuales, sino también posicionar a la empresa como líder en su sector, fortaleciendo su capacidad para generar valor a sus stakeholders.

El proyecto se desarrolló mediante una metodología integral que incluyó un enfoque cuantitativo y cualitativo. Se emplearon entrevistas con los principales responsables de las áreas clave, análisis de datos históricos, encuestas al personal y un diagnóstico financiero exhaustivo. El equipo de consultoría estuvo compuesto por especialistas en estrategia, finanzas y gestión de procesos, quienes trabajaron de manera colaborativa con los líderes de TRANSA S.A. El uso de herramientas como el análisis FODA, mapas de procesos y KPIs permitió una recopilación de información precisa y alineada con los objetivos del proyecto.

Se evaluaron tres alternativas principales: la implementación del Balanced Scorecard, la optimización de procesos operativos y financieros, y la reestructuración del gobierno corporativo. Estas opciones fueron valoradas según criterios de importancia, factibilidad, impacto y sostenibilidad. El cronograma de implementación, representado en un diagrama de Gantt, estableció un plan detallado para ejecutar estas iniciativas durante un período de 12 meses. De acuerdo con el análisis, la reestructuración del gobierno corporativo fue priorizada por su capacidad para mejorar la toma de decisiones, seguida por la optimización de procesos y la implementación del BSC, enfocada en la medición del desempeño y la alineación estratégica.

La implementación del proyecto consideró un presupuesto total de 3 millones de soles, destinado principalmente a la modernización de flota, sistemas de gestión, mejora de infraestructura y capacitación del personal. Las responsabilidades fueron claramente asignadas, involucrando a los directores de cada área, quienes supervisaron la ejecución de sus respectivas actividades. El proyecto incluyó un enfoque de mejora continua para garantizar que las soluciones propuestas sean sostenibles a largo plazo. Además, se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de recursos y en la integración de tecnología para aumentar la eficiencia.

En el mejor escenario posible, el proyecto presentó un Valor Actual Neto (VAN) de 6'207,520, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 74.44% y un Índice de Rentabilidad (B/C) de 3.14. Estos resultados reflejan un retorno significativo sobre la inversión, demostrando la viabilidad del proyecto y su capacidad para generar beneficios sostenibles.

Comparativamente, en el peor escenario, el VAN fue de 2'900,000, con una TIR de 40% y un B/C de 1.5, lo que sigue mostrando un proyecto rentable, aunque con márgenes más conservadores. Estas cifras destacan la importancia de gestionar adecuadamente los riesgos identificados y de mantener un enfoque estratégico para maximizar los beneficios.

Finalmente, este estudio demostró que la implementación de soluciones estratégicas bien planificadas puede transformar a TRANSA S.A. en una organización más eficiente, rentable y competitiva. A través del Balanced Scorecard, la optimización de procesos y la reestructuración del gobierno corporativo, la empresa podrá enfrentar los desafíos actuales y futuros con mayor resiliencia. Los resultados esperados, tanto cualitativos como cuantitativos, muestran que las iniciativas propuestas no solo mejorarán el desempeño financiero, sino que también fomentarán una cultura organizacional sólida, enfocada en la innovación, la transparencia y el compromiso con los resultados. Este proyecto sienta las bases para el crecimiento sostenible de TRANSA S.A., asegurando su éxito en un entorno empresarial dinámico.

## **7.2. Recomendaciones**

- Implementar un sistema de monitoreo en tiempo real que permita rastrear los KPIs clave identificados durante el diagnóstico. Este sistema debe estar respaldado por herramientas visuales como dashboards y por capacitaciones en su uso para facilitar una detección temprana de problemas y la planificación de soluciones eficientes.
- Comunicar la visión estratégica de la consultoría de forma clara y recurrente, asegurando su adopción por todos los niveles de la organización. Esto puede lograrse mediante talleres y programas de desarrollo organizacional, que conecten la visión con los objetivos de TRANSA S.A. y fomenten su integración en la cultura empresarial.
- Formalizar la metodología de la consultoría como estándar organizacional, documentando herramientas y procesos clave como encuestas, análisis de datos y KPIs. Además, se debe invertir en tecnología y capacitación para replicar esta metodología y responder eficientemente a futuros retos.

- Implementar las soluciones por fases, priorizando primero la optimización de procesos internos, luego la reestructuración del gobierno corporativo y finalmente el Balanced Scorecard. Un equipo interdisciplinario debe supervisar las etapas del cronograma de Gantt para garantizar que los recursos se usen eficientemente y las estrategias se ajusten cuando sea necesario.

Se recomienda administrar el presupuesto mediante auditorías internas regulares y asignar claramente las responsabilidades a líderes de área. Además, fomentar una cultura de mejora continua permitirá aprovechar las oportunidades que surjan durante la implementación y garantizar la sostenibilidad del plan.

- Maximizar los beneficios del escenario optimista, con un VAN de S/ 6'207,520 y una TIR del 74.44%, mientras se prepara un plan de contingencia para el escenario pesimista. Un modelo de análisis financiero continuo ayudará a tomar decisiones oportunas para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades.
- Consolidar un plan estratégico a largo plazo que integre los aprendizajes de esta consultoría, reforzando la formación del personal y asegurando un enfoque constante en la mejora continua. Esto fortalecerá la transparencia, el compromiso organizacional y el posicionamiento de TRANSA S.A. en su sector.

## Referencias

- Asociación de Exportadores (ADEX). (2023). *Informe sobre exportaciones peruanas*. Recuperado el 15 de octubre de 2023 de [https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-exportaciones-diciembre-2023/#:~:text=Las%20exportaciones%20peruanas%2C%20al%20cierre,y%20agroindustriales%20\(%2B9.2%25\)](https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-exportaciones-diciembre-2023/#:~:text=Las%20exportaciones%20peruanas%2C%20al%20cierre,y%20agroindustriales%20(%2B9.2%25).).
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Análisis de impacto de las modificaciones fiscales en empresas de transporte*. Recuperado el 16 de octubre de 2023 de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/40/ree-40-castillo-lahura.pdf>.
- Becker, M., & Bröcker, J.-O. (2021). *Business model canvas overview of the main advantages and disadvantages*. IUCF Working Paper, No. 6/2021, ZBW Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg. Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://www.econstor.eu/handle/10419/234963>.
- Besterfield, D. H., Besterfield, G. H., Besterfield, M. W., & Besterfield, C. A. (2016). *Total quality management* (4.<sup>a</sup> ed.). Pearson. Recuperado el 18 de octubre de 2023 de <https://books.google.com.pe/books?id=6kH2FX2B00MC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>.
- Cámara de Comercio de Lima. (2023). *Informe sobre alianzas público-privadas en el sector transporte*. Recuperado el 19 de octubre de 2023 de <https://lacamara.pe/soluciones-para-el-transporte-turistico/?print=print>.
- COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Recuperado el 20 de octubre de 2023 de <https://www.coso.org/guidance-on-ic>.

- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). CENTRUM Católica, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 21 de octubre de 2023 de <https://centrumthink.pucp.edu.pe/libroseinformestecnicos/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-2a-edicion/>.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing. Recuperado el 22 de octubre de 2023 de <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>.
- Fuentes, A. (2023). ¿Cuáles son los principales desafíos para las empresas en términos de sostenibilidad? *Estrategia Digital*. Recuperado el 23 de octubre de 2023 de <https://estrategiadigital.org/empresas-sostenibles-y-medio-ambiente/cuales-son-los-principales-desafios-para-las-empresas-en-terminos-de-sostenibilidad/>.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (12.ª ed.). Cengage Learning. Recuperado el 24 de octubre de 2023 de <https://www.cengage.com/c/strategic-management-theory-cases-an-integrated-approach-12e-hill/9781337918749/>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://archive.org/details/balancedscorecar00kapl>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Recuperado el 26 de octubre de 2023 de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31111>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Edición actualizada). Harvard Business Review Press. Recuperado el 27 de octubre de 2023 de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>.

- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13.<sup>a</sup> ed.). Wiley. Recuperado el 28 de octubre de 2023 de <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Recuperado el 29 de octubre de 2023 de <https://archive.org/details/leadingchange0000kott>.
- Marr, B. (2021). *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson. Recuperado el 30 de octubre de 2023 de <https://www.pearson.com/store/p/key-performance-indicators-the-75-measures-every-manager-needs-to-know/P100000687642>.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2022). *Informe anual sobre el sector transporte*. Recuperado el 31 de octubre de 2023 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4552131/PNSILT%2010.05.2023%20VF.pdf?v=1683910047>.
- Ministerio del Ambiente. (2023). *Informe sobre tecnologías sostenibles en el transporte*. Recuperado el 1 de noviembre de 2023 de <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/2024207-tecnologias-limpias-para-el-transporte-publico-en-el-peru-el-momento-para-el-cambio>.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. Recuperado el 2 de noviembre de 2023 de [https://archive.org/details/managing00mint\\_0](https://archive.org/details/managing00mint_0).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2018). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson. Recuperado el 3 de noviembre de 2023 de <https://www.pearson.com/store/p/strategy-safari-a-guided-tour-through-the-wilds-of-strategic-management/P100000656555>.

- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de participación y tamaño del mercado de carga y logística de Perú: Tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Recuperado el 4 de noviembre de 2023 de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/peru-freight-and-logistics-market>.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. Recuperado el 5 de noviembre de 2023 de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- Porter, M. E. (2016). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. Recuperado el 6 de noviembre de 2023 de <https://archive.org/details/michael-e.-porter-competitive-strategy>.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7.ª ed.)*. PMI Publications. Recuperado el 7 de noviembre de 2023 de <https://www.pmi.org/standards/pmbok>.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). *The Six Sigma Handbook (4.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. Recuperado el 8 de noviembre de 2023 de [https://www.academia.edu/50351534/PMBOK7\\_Guide\\_2021](https://www.academia.edu/50351534/PMBOK7_Guide_2021).
- Red de Entrega de Contenidos (CDN). (2024). *Precios de combustibles líquidos y GLP a nivel usuario final*. Recuperado el 11 de noviembre de 2023 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7128602/6121808-reporte-diario-24-10-24.pdf>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson. Recuperado el 9 de noviembre de 2023 de <https://www.pearson.com/store/p/organizational-behavior/P100000656555>.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Crown Business. Recuperado el 10 de noviembre de 2023 de <https://archive.org/details/fifthdisciplina00seng>.

World Bank. (2023). *Logistic Performance Index (LPI)*. Recuperado el 12 de noviembre de 2023 de <https://lpi.worldbank.org/international/global>.



## **Apéndice A: Guía de Entrevista**

### **Estimados Gerentes de TRANSA S.A.:**

En el marco del proyecto *Business Consulting*, nos reunimos con ustedes para recopilar información clave sobre la situación actual de la empresa. Nuestro objetivo es identificar áreas críticas y oportunidades de mejora que guiarán el desarrollo de soluciones estratégicas. Esta entrevista presencial nos permitirá comprender en profundidad las operaciones, los procesos y los desafíos de TRANSA S.A., garantizando que las recomendaciones sean prácticas, alineadas y efectivas.

Para organizar nuestra conversación, hemos preparado un conjunto de preguntas orientativas que abarcan temas estratégicos, operativos, financieros y organizacionales. Estas preguntas servirán como guía, pero la flexibilidad de este diálogo nos permitirá profundizar en los aspectos que consideren más relevantes.

A continuación, las preguntas que abordaremos:

#### **Estrategia y Visión Empresarial**

1. ¿Cómo describiría la misión y visión de TRANSA S.A.?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos prioritarios para los próximos años?
3. ¿Cómo evalúan actualmente el cumplimiento de sus metas estratégicas?

#### **Gestión Operativa**

4. ¿Cuáles son los procesos operativos más importantes de la empresa?
5. ¿Cómo aseguran la calidad y eficiencia en sus operaciones diarias?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan en la gestión operativa?

#### **Gestión Financiera**

7. ¿Qué herramientas utilizan para controlar los costos y medir la rentabilidad?
8. ¿Cómo evalúan la salud financiera de TRANSA S.A.?
9. ¿Qué factores consideran críticos para la sostenibilidad financiera de la empresa?

#### **Cultura Organizacional y Recursos Humanos**

10. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa?
11. ¿Qué acciones realizan para promover el desarrollo y la retención del talento?
12. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del personal?

#### **Relación con el Cliente**

13. ¿Cómo se mide actualmente la satisfacción del cliente en TRANSA S.A.?
14. ¿Qué acciones realizan para mejorar la experiencia del cliente?
15. ¿Cuáles son las principales expectativas que los clientes tienen de sus servicios?

#### **Gobierno Corporativo**

16. ¿Qué estructura de gobierno corporativo existe actualmente en la empresa?
17. ¿Cómo se gestionan los riesgos estratégicos y operativos en TRANSA S.A.?
18. ¿Qué mecanismos de control y supervisión considera esenciales?

#### **Innovación y Tecnología**

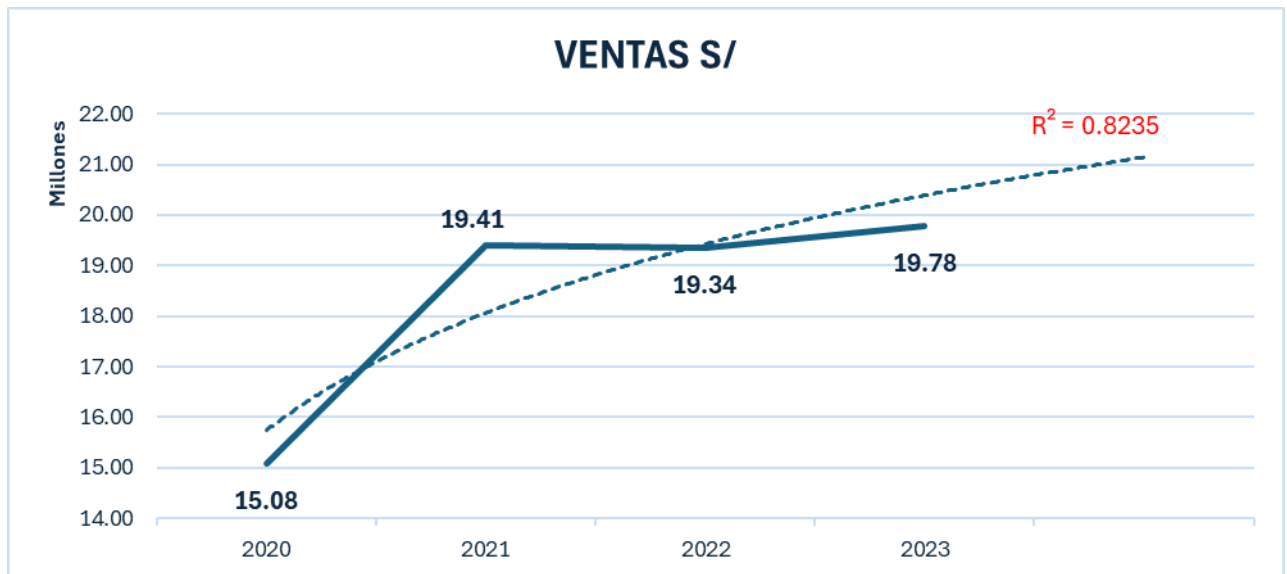
19. ¿Qué nivel de automatización tienen los procesos clave de la empresa?
20. ¿Cuáles son los próximos pasos en la incorporación de tecnología en las operaciones?

**Agradecemos su disposición para compartir esta información.**

Los datos recopilados en esta sesión serán fundamentales para garantizar que nuestras recomendaciones estén alineadas con las necesidades y expectativas de TRANSA S.A.

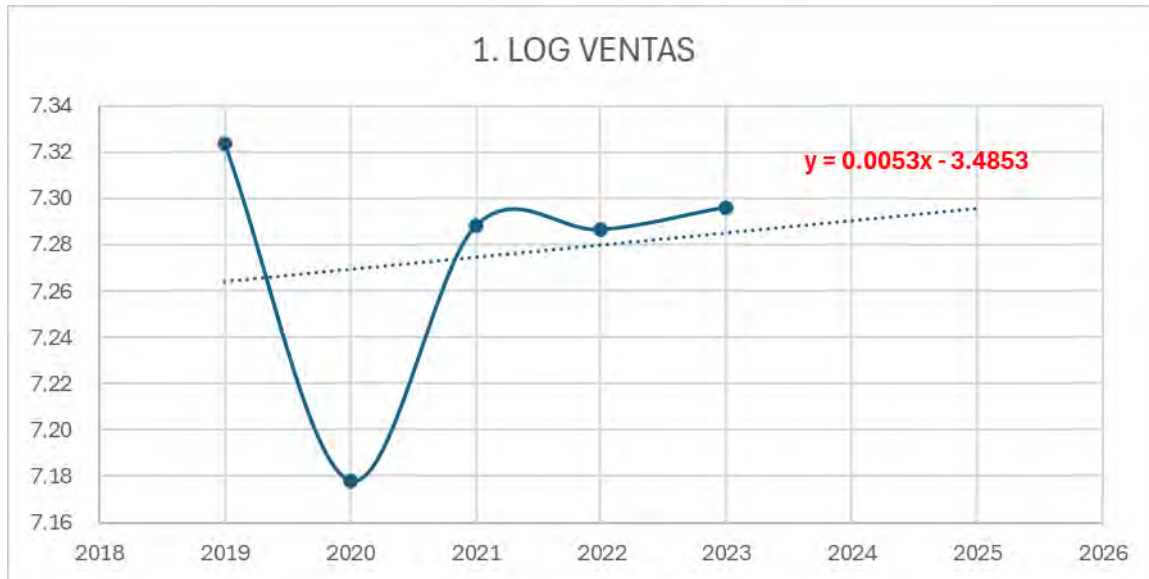
**Apéndice B: Modelo de Evaluación de las Ventas Históricas (2020 – 2023)**

| AÑO  | VENTAS S/  | DIFERENCIA5 | % VARIACIÓN |
|------|------------|-------------|-------------|
| 2020 | 15,075,972 |             |             |
| 2021 | 19,410,153 | 4,334,181   | 28.75%      |
| 2022 | 19,342,348 | (67,805)    | (0.35%)     |
| 2023 | 19,783,803 | 441,455     | 2.28%       |



**Apéndice C: Modelo de Evaluación del Crecimiento de las Ventas Históricas  
Proyectadas**

| PROYECCIONES: |            | % VARIACIÓN |
|---------------|------------|-------------|
| 2024          | 19,523,561 |             |
| 2025          | 19,764,374 | 1.23%       |
| 2026          | 20,008,157 | 1.23%       |
| 2027          | 20,254,947 | 1.23%       |
| 2028          | 20,504,781 | 1.23%       |
| 2029          | 20,757,696 | 1.23%       |



**Apéndice D: Unidades de Transporte de Transa S.A.**

| <b>CATEGORIA/<br/>CLASE</b> | <b>MARCA</b>  | <b>CAPACIDAD</b> | <b>PLACA</b> | <b>AÑO DE<br/>FABRICACION</b> |
|-----------------------------|---------------|------------------|--------------|-------------------------------|
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | CAI-726      | 2025                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | CAK-709      | 2025                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | CAQ-798      | 2025                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BZO-866      | 2024                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BZR-929      | 2024                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BVY-833      | 2023                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BVY-937      | 2023                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BVY-938      | 2023                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BVY-942      | 2023                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BVZ-727      | 2023                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BRV-773      | 2022                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BRV-867      | 2022                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BRV-916      | 2022                          |
| TRACTO                      | FOTON         | 36TM             | BNU-797      | 2022                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWE-863      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-927      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-874      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-833      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-799      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-784      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-781      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-744      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-736      | 2018                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AWD-734      | 2018                          |
| TRACTO                      | FREIGHTLINER  | 36TM             | ART-859      | 2017                          |
| TRACTO                      | FREIGHTLINER  | 36TM             | ART-855      | 2017                          |
| TRACTO                      | FREIGHTLINER  | 36TM             | ART-816      | 2017                          |
| TRACTO                      | FREIGHTLINER  | 36TM             | ART-791      | 2017                          |
| TRACTO                      | FREIGHTLINER  | 36TM             | ART-705      | 2017                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AMR-702      | 2016                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AMQ-894      | 2016                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AMQ-811      | 2016                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AMP-923      | 2016                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AMP-869      | 2016                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AJQ-871      | 2015                          |
| TRACTO                      | INTERNATIONAL | 36TM             | AJM-905      | 2015                          |