

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Control de gestión en micro y pequeñas empresas de transporte terrestre de pasajeros de la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho: Análisis múltiple de casos

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CHOCCA LOPEZ, Doris

MOTTA GUTIERREZ, Gressi Darlyn

ROJAS CARO, Karla Stefani

Asesoradas por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, diciembre del 2019

La tesis

Control de gestión en micro y pequeñas empresas de transporte terrestre de pasajeros de la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho: Análisis múltiple de casos

ha sido aprobada.

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

[Asesor de la Tesis]

Dr. Berlan Rodríguez Pérez

[Tercer Jurado]

A Dios, por ser mi guía y fortaleza a lo largo de mi vida. A mis padres, Yolanda y Gregorio, por su amor, apoyo incondicional brindado y por ser mi principal motivación para culminar mi carrera profesional. A mis hermanos, Blanca y Henry, por tolerarme y comprenderme. Finalmente, a mis compañeras de tesis, por la confianza depositada y el apoyo en el proceso de desarrollo de este trabajo.

Doris Chocca

A Dios por guiarme y permitirme culminar esta linda etapa universitaria. A mis queridos padres, Gladys y Yhonny, por su amor, confianza, sacrificio y apoyo incondicional en todo momento; así como, por enseñarme a querer la provincia donde nacieron, motivando la realización de este trabajo de investigación. A mi hermano, Jefferson, por su aliento y soporte en los momentos en que más lo he necesitado, sin él y mis padres no habría podido lograr esta meta. Finalmente, a mis abuelos, tíos, primos y amigos, quienes me apoyaron, alentaron y acompañaron durante todo este proceso.

Gressi Motta

A mis padres, Nancy y Carlos, por apoyarme, darme todo lo que estaba dentro de sus posibilidades y animarme siempre a seguir adelante. De igual manera, agradecer profundamente a mi tío y padrino Juan, ya que siempre ha confiado en mí y me ha apoyado en todo sentido. A mi mamita Selmira, a mis tías Mary y Elva, mis abuelitos, mis tíos y en general a toda mi familia por hacerme sentir especial, por su cariño, confianza y apoyo constante. Finalmente, agradezco a una persona especial que también me acompañó en este camino brindándome su amor, comprensión y paciencia.

Karla Rojas

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Jorge Mendoza, por su paciencia, tiempo y apoyo a lo largo de la presente investigación. A los empresarios, por abrirnos las puertas de sus empresas y confiar en nosotras. A la Municipalidad de la Provincia Paucar del Sara Sara por la predisposición a brindarnos la información solicitada. Y finalmente, a cada uno de los profesores y las personas que participaron en este proceso y contribuyeron en el logro de nuestro objetivo.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Planteamiento de la investigación	2
1.2. Pregunta de investigación.....	4
1.2.1. Pregunta general.....	4
1.2.2. Preguntas específicas.....	4
1.3. Objetivos de investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación y viabilidad.....	5
1.4.1. Justificación.....	5
1.4.2. Viabilidad	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	7
2.1. Marco teórico	7
2.1.1 Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)	7
2.1.2 Control de gestión	11
2.1.3 Factores que influyen en la implementación del control de gestión.....	16
2.1.4 Control de gestión en MYPES	20
2.1.5 Implicancias del Control de Gestión en el desempeño.....	27
2.2. Marco contextual.....	31
2.2.1. Sector transporte.....	31
2.2.2. Sector de transporte en el Perú.....	31
2.2.3. Sector transporte en la Provincia de Paucar del Sara Sara	35
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
3.1. Diseño metodológico.....	43
3.1.1. Enfoque	43
3.1.2. Alcance de la investigación.....	43
3.1.3. Estrategia de la investigación.....	44
3.1.4. Horizonte temporal de la investigación.....	46
3.1.5. Herramientas metodológicas e instrumentos para la recolección de información	48

CAPÍTULO 4: CARACTERIZANDO EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	53
4.1. Estado de los sistemas de control de gestión.....	53
4.1.1 Estado de controles directos: controles de comportamiento	53
4.1.2 Estado de controles directos: controles de resultados	59
4.1.3 Estado de controles indirectos: controles de personal.....	61
4.1.4 Estado de controles indirectos: controles culturales.....	64
4.1.5. Requisitos para la implementación de un SCG	66
4.2. Factores que influyen en la implementación de sistemas de control.....	68
4.2.1 Edad de la empresa	68
4.2.2 Tamaño de la empresa.....	69
4.2.3 Etapa de crecimiento de la empresa	70
4.2.4 Recursos	73
4.2.5. Cultura organizacional.....	75
4.2.6 Formación y experiencia de gestión del empresario	76
4.2.7 Incentivos para el empresario.....	77
4.2.8. Informalidad de las empresas	78
4.3. Implicancias en el desempeño.....	80
4.3.1. Procesos internos.....	81
4.3.2. Sistema abierto	84
4.3.3. Relaciones humanas	94
4.4. Sistema de control de gestión de cuatro MYPEs de transporte en la provincia Paucar del Sara Sara.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
1. Conclusiones	108
2. Recomendaciones	108
REFERENCIAS	113
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	125
ANEXO B: Matriz de preguntas a los empresarios	127
ANEXO C: FODA de las empresas	132
ANEXO D: Sistema de control en las empresas	136
ANEXO E: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2018.....	166

ANEXO F: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2019.....	168
ANEXO G: Guía de entrevista al personal de las empresas	171
ANEXO H: Guía de entrevista a los clientes de las empresas	172
ANEXO I: Guía de entrevista a expertos	173
ANEXO J: Cuestionario para el personal	174
ANEXO K: Cuestionario para clientes	176
ANEXO L: Resultados de los Cuestionarios clientes	177
ANEXO M: Observaciones de la Empresa de Transporte “Tucsom Express”	183
ANEXO N: Observaciones Empresa de transporte “El Vallecito”	185
ANEXO Ñ: Observaciones Empresa de Transportes “Santa Clara”	187
ANEXO O: Observaciones Empresa de Transportes “Transsol”.....	189
ANEXO P: Resultados de los cuestionarios a los trabajadores.....	190

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de micro, pequeñas y medianas empresas	7
Tabla 2: Empresas según segmento empresarial - 2017.....	8
Tabla 3: MYPEs formales según actividad económica, 2017	8
Tabla 4: Características comunes de MYPEs.....	9
Tabla 5: Evolución de los sistemas de control de gestión a partir de los enfoques de las teorías organizacionales	15
Tabla 6: Definiciones de los tipos de recursos	18
Tabla 7: Enfoques de sistema de control de gestión	22
Tabla 8: Definiciones y componentes de los tipos de control	24
Tabla 9: Hallazgos de estudios sobre tipos de control en pequeñas empresas	26
Tabla 10: Principales actores involucrados en el sector de transporte	32
Tabla 11: Clasificación de transporte público terrestre	33
Tabla 12: Empresas Inter urbanas en Pausa actualizado al 2019	38
Tabla 13: Distritos que abarca la ruta Pausa – Corcuilla.....	39
Tabla 14: Empresas Interprovinciales en Pausa actualizado al 2019	39
Tabla 15: Información general sobre las empresas de transporte utilizadas en la investigación	44
Tabla 16: Lista de expertos consultados	49
Tabla 17: Información sobre entrevistas realizadas a Gerentes de las empresas de transporte seleccionadas para este estudio	49
Tabla 18: Detalle de entrevistas realizadas a clientes por cada empresa de transportes	50
Tabla 19: Detalle de los cuestionarios realizados al personal y a los clientes por cada empresa de transportes	51
Tabla 20: Estado de controles comportamiento – parte 1	55
Tabla 21: Estado de controles de comportamiento - parte 2	57
Tabla 22: Estado de controles directos – parte 3.....	59
Tabla 23: Controles de resultados	61
Tabla 24: Controles de personal.....	63
Tabla 25: Controles Culturales.....	66
Tabla 26: Respuestas a entrevistas de clientes de Tucsom.....	85
Tabla 27: Respuestas a entrevistas de clientes	87
Tabla 28: Respuestas a entrevistas de clientes de Santa Clara.....	89
Tabla 29: Entrevista de satisfacción de personal en la empresa Tucsom Express	94
Tabla 30: Entrevista de satisfacción de personal en la empresa El Vallecito.....	96
Tabla 31: Entrevista de satisfacción de personal en la empresa Santa Clara	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El control de gestión en cada etapa de crecimiento	17
Figura 2: Sistema de control para una pequeña empresa	23
Figura 3: Definiciones de control según Hutzschenreuter	25
Figura 4: Región de Ayacucho-Perú Departamento de Ayacucho.....	37
Figura 5: Provincia Paucar del Sara Sara	37
Figura 6: Principales variables de investigación	45
Figura 7: Sistema de control de gestión en cuatro MYPEs de transporte	102

RESUMEN EJECUTIVO

El control de gestión es considerado, erróneamente, por muchas personas un tema relacionado a grandes y medianas empresas; sin embargo, es un proceso administrativo muy importante para la supervivencia y crecimiento de cualquier tipo o tamaño de organización, dado que contribuye con el logro sus objetivos.

En ese sentido, la presente investigación busca conocer la influencia del sistema de control de gestión sobre el desempeño organizacional de cuatro micro y pequeñas empresas de transporte terrestre de pasajeros de la Provincia de Paucar del Sara Sara: “Tucsum Express”, “El Vallecito”, “Santa Clara” y “Transsol”. Para ello, primero, se busca mayor información sobre el contexto en el que se desenvuelven los casos de estudio. Después, se realiza la revisión de fuentes teóricas y empíricas que permitan conocer los tipos de controles utilizados por empresas de ese tamaño, el impacto de los mismos en el desempeño y los factores que tienen influencia en la implementación de un sistema de control. A partir de dicha información, se plantean las principales variables de investigación (ver Figura 6) y se procede a realizar el trabajo de campo, en el cual se recopila información a través de entrevistas a profundidad, cuestionarios y observaciones.

De este modo, se realiza la caracterización de los sistemas de control de gestión de las cuatro empresas, considerando las siguientes dimensiones que surgieron de la revisión bibliográfica: controles directos (controles de comportamiento y controles de resultados) y controles indirectos (controles de personal y controles culturales). Asimismo, se identifican los factores que influyeron en la implementación de los sistemas de control de gestión de cada uno de los casos. Por último, se realiza el análisis del impacto del sistema de control en el desempeño, a través de variables como: procesos internos, sistema abierto y relaciones humanas.

Como resultado del estudio, se identificó que el sistema de control de gestión, implementado por las empresas del estudio, ejerce influencia sobre el desempeño de las mismas. No obstante, se requieren de más estudios cualitativos y cuantitativos para afirmar que lo mismo ocurre en otras las micro y pequeñas empresas; así como, para determinar el nivel de impacto del control de gestión en el desempeño.

INTRODUCCIÓN

Dado que el sector transporte es importante para el desarrollo económico y social del país, ya que generan oportunidades de crecimiento para todos los involucrados en el sistema, y que las Micro y Pequeñas Empresa (MYPEs) contribuyen significativamente con el PBI y la generación de empleo, la presente investigación pretende analizar el desempeño de MYPEs de transporte de pasajeros de la provincia Paucar del Sara Sara en Ayacucho, a partir de la caracterización de sus sistemas de control de gestión, a fin de conocer de qué manera el control de gestión influye en el desempeño, contribuyendo con la supervivencia y desarrollo de ese tipo de empresas.

Por lo señalado anteriormente, el trabajo de la investigación se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, se determinan los objetivos generales y específicos, acompañados de las preguntas de investigación; además, se plantea la justificación y la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico y contextual de la investigación. Para ello, primero se revisa fuentes teóricas y empíricas relacionadas a MYPEs (definición, importancia y características) y el control de gestión (definición e importancia, sistemas de control de gestión, evolución, factores que influyen en la implementación de sistemas de control de gestión, control de gestión en MYPEs e implicancias del control de gestión en el desempeño). Asimismo, para el marco contextual se examina fuentes de información entorno al sector de transporte en el Perú y, específicamente, en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho. También se acude a expertos y la Municipalidad provincial, a fin de contar con mayor información referente al contexto.

En el tercer capítulo, se describe la metodología de investigación, en la cual se detalla el diseño metodológico que abarca: (1) el enfoque de la investigación, (2) el alcance, (3) la estrategia, (4) el horizonte temporal y (5) las herramientas metodológicas e instrumentos para la recolección de información.

En el cuarto capítulo, se presentan los hallazgos y discusión de la investigación. Este capítulo se divide en tres partes: (1) estado de los sistemas, (2) factores que influyen en la implementación de sistemas de control de gestión e (3) implicancias del control de gestión en el desempeño. Finalmente, en el quinto capítulo, se desarrolla las principales conclusiones que responden a los objetivos propuestos y, recomendaciones que resalten la importancia del control de gestión e investigaciones sobre el tema.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento de la investigación

En las últimas décadas, el mundo está sufriendo transformaciones como resultado de los avances tecnológicos y reestructuraciones socioeconómicas que forman parte del fenómeno de la globalización, el cual se caracteriza por la ampliación de los mercados y el incremento de la competencia. Ello no sólo genera oportunidades, sino también amenazas para las empresas, ya que tienen que adaptarse cada vez más rápido a las exigencias del mercado para garantizar su supervivencia, sobre todo, las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs).

Las MYPEs juegan un papel importante en el desarrollo económico del país, debido a que representan el 95.8% del total de empresas en el Perú y contribuyen con un 19.2% del PBI; asimismo, generan empleo para el 8.23 millones de personas, siendo el 46.5% de la población económicamente activa (ComexPerú, 2018). Por consiguiente, como afirma Gamero (2015), este tipo de empresas participan en la reducción de la pobreza y la desigualdad de los lugares donde se ubican. No obstante, las cifras muestran que un promedio de 80% de ellas fracasan antes de los 5 años (Vílchez, 2018).

Ese escenario se presenta en los distintos sectores económicos del Perú como el transporte, donde producto de la liberalización y desregulación del sector por parte del Estado, a principios de la década de los noventa, se facilitó la expansión de la oferta del servicio de transporte terrestre (Figuroa, 2005). Si bien, efecto de ello y la globalización, se produjo mayor dinamismo en el sector, sobre todo en el transporte terrestre que es el más utilizado, también se originó un conjunto de problemas que actualmente persisten y ocasionan que MYPEs no permanezcan mucho tiempo en el mercado, siendo los más importantes: sobreoferta de vehículos, obsolescencia del parque automotor, atomización empresarial, informalidad, alta competencia e incumplimiento de normas, por parte de las empresas y usuarios (Quispe, 2019).

En el caso de la Provincia Paucar del Sara Sara, ubicada en el departamento de Ayacucho, el cual según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019) es uno de los departamentos del Perú con más altos niveles de incidencia de pobreza, el sector de transporte presenta los mismos problemas, además de una infraestructura vial precaria, casi nulo apoyo del gobierno a las empresas y deficiencias en la gestión de las mismas. Este último, según la responsable de la Unidad de Transporte de Seguridad de la Municipalidad, se vería reflejado en la informalidad que se presenta dentro de las empresas (MYPEs en su mayoría), los

accidentes de tránsito y la insatisfacción de los usuarios, lo cual estaría generando que las empresas no logren permanecer mucho tiempo en el mercado (Miriam Alata, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Lino De La Barrera Laca, experto en temas de transporte, también coincide en que la principal causa de la mortalidad de las empresas de transporte estaría relacionada con la gestión de las mismas; dado que, el gran porcentaje de ellas no sería propiamente una empresa, y si no existe empresa, no hay gestión y si no hay gestión, las empresas no van a crecer nunca; por ende, no van a sobrevivir (Comunicación personal, 28 de junio, 2019). Para el experto, en dichos casos, la empresa es solo para cumplir con un requisito legal, ya que personas con vehículos propios le pagan una cuota a la empresa para contar con la autorización para brindar el servicio de transporte; sin embargo, cada una se encarga de la administración de sus vehículos, prevaleciendo los objetivos individuales por encima de la planificación estratégica (Lino De La Barrera, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Consecuencia de lo anterior, en las MYPEs, como las de la Provincia de Paucar del Sara Sara, se presentan deficiencias en la utilización de los recursos e irregularidades en las operaciones (fraudes y robos) que impactan negativamente en la seguridad y la calidad del servicio, los resultados financieros y la satisfacción de clientes (externos e internos); es decir, en el desempeño de la organización y su probabilidad de subsistir y crecer en el mercado.

Ante ello, autores como Dextre y Del Pozo (2012) mencionan que el control de gestión es un proceso administrativo que contribuye con la mejora del desempeño organizacional, en vista que busca el cumplimiento de los objetivos de la organización, la prevención de irregularidades y la optimización de los recursos, al pretender asegurar que las operaciones se desarrollen de forma segura, continua y confiable a través de la supervisión, retroalimentación y corrección de las actividades. Adicionalmente, C&M Consultores (2019) afirma que un buen sistema de control de gestión puede solucionar la mayoría de causas del fracaso empresarial; puesto que, la información que proporciona posibilita el planteamiento de objetivos, estrategias y programas de acción, la medición de los resultados, el análisis de desviaciones y la toma de decisiones.

A pesar de lo anterior, el problema es que el diseño y ejecución de sistemas de control en MYPEs es aún deficiente o prácticamente nulo, sobre todo en provincias como Paucar del Sara Sara, en donde el nivel educativo de la mayoría de microempresarios es secundaria completa, hay un limitado acceso a la información y no se cuenta con mecanismos y programas que promuevan la capacitación en materia administrativa (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016). Ello genera tengan pocos conocimientos sobre herramientas de gestión y que los

propietarios se queden con la noción de que un sistema de control de gestión no es necesario o que involucra gastos que no pueden ser cubiertos por las pequeñas empresas.

En base a lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta la importancia del transporte terrestre en Perú, especialmente en provincias como Paucar del Sara Sara donde es el único medio de transporte, y que existen pocos estudios sobre el control de gestión en pequeñas empresas, se considera necesario determinar si existe una relación entre el sistema de control de gestión y el desempeño en MYPEs de transporte terrestre de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara.

1.2. Pregunta de investigación

1.2.1. Pregunta general

¿De qué manera la caracterización del sistema de control de gestión de MYPEs de transporte terrestre de pasajeros de la provincia Paucar del Sara Sara, permite el entendimiento de su desempeño?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el contexto donde operan las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas?
- ¿Cuál es estado actual del sistema de control de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas?
- ¿Qué factores influyeron en la implementación del sistema de control de gestión de las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas?
- ¿Qué implicancias tiene el sistema de control de gestión implementado por las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas en su desempeño?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar el desempeño de MYPEs de transporte terrestre de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara, Ayacucho, a partir de la caracterización del sistema de control de gestión.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir el contexto en el que operan las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas.
- Realizar un diagnóstico del estado actual del sistema de control de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas.
- Identificar los factores que influyeron en la implementación del sistema de control de las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas.
- Analizar las implicancias que tiene el sistema de control implementado por las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas en su desempeño.

1.4. Justificación y viabilidad

1.4.1. Justificación

Si bien el Perú es considerado como uno de los países con mayor generación de iniciativas emprendedoras, también es uno de los países que presenta mayores índices de mortalidad de las empresas, ya que el 80% de MYPEs quiebran antes de llegar al quinto año (Vílchez, 2018). En el 2018, el sector de transporte y almacenamiento ocupó el sexto lugar de las catorce actividades económicas que tuvo mayor número de empresas formales que dejaron de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a).

La causa principal de ello, es su deficiente gestión administrativa y estratégica, primordialmente, en departamentos con altos índices de pobreza y acceso a recursos como Ayacucho, en donde de cada 100 empresas creadas anualmente, solo 20 permanecen en el mercado (Escalante, 2017). Considerando que MYPEs representan el 95.8% de empresas en el Perú y que contribuyen con un 19.2% del PBI (ComexPerú, 2018), también que el transporte terrestre de pasajeros es uno de los más utilizados por las personas, la justificación del estudio se enfoca en los siguientes puntos:

- El presente estudio, permitirá que las empresas, especialmente MYPEs de transporte seleccionadas, tengan mayor conocimiento de la importancia e implementación de instrumentos de gestión, como el control, para enfrentar contextos competitivos como los actuales y mejorar su rendimiento. El control de gestión es una herramienta que genera ventaja competitiva, debido a que pretende asegurar el cumplimiento de las

operaciones y las normas, la confiabilidad de la información financiera y no financiera, además de la eficacia y eficiencia operacional (Posso & Barrios, 2014). Por lo tanto, un sistema de gestión bien implementado en el tipo de empresas estudiadas, se traduce en la seguridad del servicio, la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del personal y el cliente, lo cual les permite crecer en el mercado, generando empleo y desarrollo económico como social en los lugares donde se establecen.

- Por otro lado, este estudio ayudará a que entidades públicas, empresarios de la provincia y otros gestores interesados en el sector de transporte conozcan y comprendan el funcionamiento, las limitaciones y oportunidades de dicho sector; así como, a su vez, utilicen dicha información como herramienta para mejorar su gestión.
- Además, se desea contribuir con las ciencias de la gestión, debido a que investigadores o estudiantes podrán utilizar la información como antecedente para generar nuevos aportes en el tema. Ello teniendo en cuenta que a la fecha son escasos los estudios relacionados al control de gestión en MYPEs, sobretodo, en el Perú y aún peor en el sector transporte.

1.4.2. Viabilidad

La investigación cuenta con fuentes de información que se adapten al tema de estudio. Si bien, no existen muchas fuentes que estudien propiamente los sistemas de control de gestión en MYPEs de transporte de pasajeros, se cuenta con estudios de control interno en empresas (grandes, medianas, pequeñas y micro) que brindan diferentes servicios, entre ellos transporte de pasajeros, en diferentes países y en el Perú. Asimismo, para reforzar esta investigación se contactó con expertos en gestión de MYPEs y sector transporte, a fin de que nos asesoren en el tema.

En ese sentido, no solo se buscará fuentes de información académicas, sino que se realizarán entrevistas, cuestionarios y observaciones; puesto que, contamos con el apoyo de los propietarios de MYPEs de transporte terrestre de pasajeros seleccionadas en la Provincia de Paucar del Sara Sara para realizar la investigación. Del mismo modo, se dispone de recursos económicos y tiempo para cumplir con el cronograma establecido.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1. Marco teórico

En el presente capítulo se recopila enfoques y aproximaciones teóricas relacionados con Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs), control de gestión, control de gestión en MYPEs, desempeño organizacional.

2.1.1 Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs)

Se conoce la existencia de cuatro tamaños diferentes de empresas: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. Esta investigación se centrará en las Micro empresas y Pequeñas Empresas, en adelante MYPEs.

2.1.1.1. Definición

Existen diversos criterios para definir a MYPEs (ventas, trabajadores, activos y otros), los cuales dependen del país donde se desarrollan. Sin embargo, dichas definiciones, comparten ciertas características como: unidades económicas de menor tamaño, gestión más simple y centralizada, poseen recursos limitados y cumplen requisitos mínimos de formalidad (Herrera, 2014).

Para la presente investigación, se utilizará la definición de la legislación peruana que define a la MYPE como “la entidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización [...] que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Ley 28015, 2003b). Sin embargo, con la Ley N° 30056 que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, se determinó como único criterio para su clasificación tipológica los siguientes niveles de ventas anuales, bajo la nominación de UIT (Ley 30056, 2013).

Tabla 1: Características de micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño de empresas	D.Leg.30056
	Monto de ventas anuales
Micro empresa	Hasta máximo 150 UIT
Pequeña empresa	Mayores a 150 UIT y hasta máximo 1700 UIT
Mediana empresa	Mayores a 1700 UIT y hasta máximo 2300 UIT

Adaptado de: Ley 30056 (2013).

Nota: El valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) en el año 2019 es de Cuatro Mil Doscientos (S/ 4 200, 00).

2.1.1.2. Importancia de las MYPEs en el Perú

Las MYPEs son de gran importancia para diferentes países, desarrollados como en desarrollo. Su importancia reside en que son una de las principales fuentes de empleo, dado que permiten el acceso de mano de obra de los estratos económicos más bajos (Tello, 2014).

En el Perú, el total de empresas formales en el año 2017 fue de 2 millones 303 mil 511 unidades, de estas, el 99.1% fueron MYPEs, demostrando su relevancia para el desarrollo socioeconómico del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b).

Tabla 2: Empresas según segmento empresarial - 2017

Estrato empresarial	Nº de empresas	%
Microempresa	2 183 121	94.8%
Pequeña empresa	98 942	4.3%
Total MYPE	2 282 063	99.1%
Gran y mediana empresa	13 898	0.6%
Administración pública	7 550	0.3%
Total	2 303 511	100%

Adaptado de: INEI (2018b).

Es así que, según Agencia de Promoción de Inversión Privada-Perú (ProInversión, s.f.), MYPEs representan más del 80% de la población económicamente activa y aportan con un 45%, aproximadamente, al Producto Bruto Interno (PBI) del Perú. De acuerdo al informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b), de los catorce tipos de actividades económicas que existen en el Perú, el transporte y almacenamiento representó, en el año 2017, la quinta actividad económica con mayor cantidad de micro empresas formales (5.0%) y la cuarta con pequeñas empresas (9.9%) (ver Tabla 3).

Tabla 3: MYPEs formales según actividad económica, 2017

Actividad económica	Estrato empresarial	
	Micro	Pequeña
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	45.5 %	39.2%
Otros servicios (seguros, salud, artísticas y otros)	14.7 %	10.3 %
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	10.2%	12.8%
Industrias manufactureras	7.9%	9.7%
Transporte y almacenamiento	5.0 %	9.9 %

Adaptado de: INEI (2018b).

De la tabla anterior se rescata que, el sector de transporte y almacenamiento juega un rol muy importante en la economía peruana, dado que es una de las principales actividades económicas que contribuye con el PBI al generar empleo a través de las Micro y Pequeñas empresas.

2.1.1.3. Características de MYPEs

Como se mencionó anteriormente, existen características comunes que presentan las micro y pequeñas empresas, independientemente del sector económico al que pertenecen. A continuación, se menciona dichas características.

Tabla 4: Características comunes de MYPEs

Características	Autor
Administración independiente	ProInversión (s. f.); Hutzschenreuter (2009); Mesones, Roca y Avolio (2011); Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012).
Área de operación pequeña	ProInversión (s. f.).
Escasa especialización en el trabajo	ProInversión (s. f.); Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012); Chenet (2017).
Limitado acceso a recursos financieros formales	ProInversión (s. f.); Mesones, Roca y Avolio (2011); Lizárraga (2016); Parra y Arce (2018).
Acceso limitado a la tecnología	ProInversión(s. f.); Secretaría Permanente del SELA (2010); Mesones, Roca y Avolio (2011); Cholán y Cano (2017).
Cantidad de personal reducido	ProInversión (s. f.).
Altos niveles de Informalidad	ProInversión (s. f.), Hutzschenreuter (2009), Ávila y Sanchís (2011) y Luna (2018).

En las siguientes líneas, se definirá cada una de las características de MYPEs, para una mejor comprensión del contexto:

- **Administración independiente:** De acuerdo a Torres y Mejía (2006), la administración es un proceso que implica diversas actividades tales como la planificación, organización, dirección y control, desarrollados para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Es así que la administración independiente, se refiere a la centralización del ejercicio de las actividades propias de la administración en el gerente – propietario; es decir, es en él en quien se concentra la toma de decisiones clave para la organización (Hutzschenreuter, 2009). De acuerdo a Mesones, Roca y Avolio (2011); Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012); así como, ProInversión (s. f.), la administración independiente es una característica de MYPEs, ya que son organizaciones simples, en donde los gerentes – propietarios son quienes se encargan de la toma de decisiones, la realización de todas las tareas importantes y la supervisión directa de los empleados.
- **Área de operación pequeña:** Se refiere al espacio físico donde se desarrollan todas las actividades de una empresa (Gómez, 2016). De acuerdo a ProInversión (s. f.) y Nuño de León (2012), una de las características comunes de MYPEs es que poseen el área de

operación pequeña, ya que su producción y comercialización es realizada, frecuentemente, el mercado local.

- Escasa especialización en el trabajo: Se dice que en una organización existe especialización en el trabajo cuando los trabajadores tienen un rol determinado en la empresa, dado que se les asignan tareas específicas en las que son especialistas (VISA, 2015). De acuerdo a ProInversión (s. f.), Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012); así como, Chenet (2017), la escasa especialización en el trabajo es una de las características comunes entre MYPEs, principalmente, debido a que cuentan con poco personal que se encargan de realizar diversas tareas y carecen del respaldo de especialistas en las distintas áreas de la organización. En mucho de los casos, dicho personal no suele ser el idóneo para los puestos que la empresa requiere.
- Acceso restringido a recursos financieros formales: Los recursos financieros son los activos, bienes o conjunto de elementos disponibles en una entidad, destinados a sufragar los gastos indispensables para su funcionamiento (García & López, 2014). En ese sentido, según ProInversión (s. f.), Mesones, Roca y Avolio (2011), Lizárraga (2016) y Suarez (2018), otra de las características de MYPEs es el acceso restringido a recursos financieros formales, ya que tienen poca o nula accesibilidad a activos o bienes que brindan las instituciones financieras, debido a que son consideradas de alto nivel de riesgo por no contar, la mayoría de las ocasiones, con garantías (reales o líquidos) que los respalde.
- Acceso limitado a la tecnología: Tecnología hace referencia al acceso a internet, herramientas tecnológicas y conocimientos que permiten incrementar la eficiencia y resolver problemas (Molina & Sánchez, 2016; Ponce & Zevallos, 2017). De acuerdo a ProInversión (s. f.), Secretaría Permanente del SELA (2010), Mesones, Roca y Avolio (2011), Cholán y Cano (2017), otra de las características de MYPEs es el acceso limitado a la tecnología, que se evidencia con el escaso uso de la misma en los diferentes procesos de producción, comercialización, distribución y control por parte de MYPEs, principalmente, como consecuencia de los pocos recursos con los que cuentan.
- Cantidad de personal reducido: Es el poco número de trabajadores con los que cuenta una organización. Según ProInversión (s. f.), esta es una característica de MYPEs, debido a que estas empresas cuentan con un número reducido de trabajadores, en su mayoría familiares, que suelen realizar diferentes actividades o tareas.

- Altos niveles de informalidad: La informalidad se refiere a la situación en la que no se acata las normas legales implementadas para regular las actividades (Loayza, 2008; Sandoval, 2014). Según ProInversión (s. f.), Hutzschenreuter (2009), Ávila y Sanchís (2011) y Luna (2018), MYPEs se caracterizan por poseer altos niveles de informalidad, dado que gran parte de estas empresas no se encuentran legalmente constituidas y/o no cumplen con todos los requisitos formales para su operación, consecuencia de la falta de conocimiento e incentivos gubernamentales. Esto genera que las empresas pierdan oportunidades; por ejemplo, estas difícilmente acceden a créditos al no contar con el respaldo del Estado y no tener buena reputación.

2.1.2 Control de gestión

Para lograr una mejor comprensión del término de “control de gestión” en las organizaciones, esta sección de la investigación comprenderá aspectos como: definición e importancia, sistemas de control, origen y evolución del concepto de control de gestión.

2.1.2.1. Definición e importancia

De acuerdo a la amplia literatura revisada acerca de control de gestión, se encontraron diversos autores que plantean diferentes definiciones que permiten conocer más sobre el tema.

Autores como Johnson y Scholes (1997), Humanchumo (2006) y Calvo (2008) definen el control de gestión como un sistema que establece reglas, métodos e indicadores con finalidad de asegurar que la organización actúe de acuerdo a lo planificado; es decir, permite medir la congruencia, el avance y la efectividad en el logro de las metas (Citado en Díaz, 2016).

Por su parte autores como Vassal (1978), Terry y Rué (1987), Palom Izquierdo y Tortraventos (1991), Dupuy y Roland (1992), y Naranjo y Col (2004), entienden el control de gestión como el proceso diseñado para ayudar a los diferentes niveles de la organización a tener mayor posibilidad de cumplir los objetivos planteados al optimizar los procesos y el uso de recursos, medir el desempeño y proveer información para la toma de decisiones (citados en Díaz, 2016) . En esa misma línea, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Concha y Marín (2005), Hutzschenreuter (2009), y Salgado y Calderón (2014) complementan dicha definición al indicar que el control de gestión es un proceso que incluye sistemas de control de gestión con los cuales los directivos o gerentes buscan asegurar que las actuaciones y decisiones de los trabajadores sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización.

Sin embargo, según Dextre y Del Pozo (2012) y, Vargas y Lategana (2015), el control de gestión es una función del proceso administrativo que implica el establecimiento de normas,

la medición del desempeño y la elaboración de medidas correctivas, por lo que denominarlo proceso es limitar su capacidad para asegurar actividades, minimizar riesgos y cumplir los objetivos. En otras palabras, para ambos autores la definición de control expuesta en 1916 por Fayol ha trascendido y corresponde a lo actualmente se denomina control de gestión, ya que es uno de los primeros autores que define el control como una función de la administración que “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos (citado en Díez, García, Martín, & Periañez, 2001).

Por lo contrario, Kralj (1988) y, Merchant y Otley (2007) consideran que el control de gestión es un proceso de orden superior a la función del control, puesto que este al ser considerado como la última etapa del proceso administrativo solo comprende la vigilancia, evaluación y corrección del desempeño de una organización; mientras que el control de gestión, además de ello incluye la etapa de planificación en donde se evalúan y realizan ajustes a los objetivos y, se establecen y aplican alternativas de acción. En adición a ello, Hernández (2001) y Hutzschenreuter (2009) afirman que el control de gestión moderno también comprende otras etapas como el diagnóstico, dirección, organización, monitoreo y ejecución, debido a que no solo se busca la proyección y vigilancia, sino el aprendizaje continuo de las empresas que les permita gestionar los cambios para ser competitivas.

Complementando dicha postura, Álvarez (2018) y C&M Consultores (2019) exponen que el control de gestión es un proceso o herramienta muy poderosa en una empresa, independientemente del tamaño que tenga, porque puede ayudarla en la consecución de los objetivos al no limitarse solo a analizar el aspecto financiero de la misma y tratar de explicar las desviaciones, sino que implica establecer objetivos y estrategias, elaborar programas de acción, optimizar recursos, así como la medición y mejora del desempeño. Por lo que, la Universidad de Las Palmas de la Gran Canaria (s. f.), señala que el control de gestión busca asegurar y controlar factores clave de éxito que abarcan diferentes áreas: 1) Finanzas, trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor económico, 2) Clientes, mide el nivel de satisfacción de los mismos, 3) Procesos internos, establece y mide la calidad de los procesos y optimización de uso de recursos, y 4) Clientela interna, mide la satisfacción del personal, lo cual es fundamental principalmente en empresas que brindan servicios.

En consecuencia, según Concha y Marín (2005) y, Vargas y Lategana (2015), la importancia del control de gestión radica en que este permite: (1) identificar los riesgos que puedan afectar a la empresa, (2) establecer indicadores para medir los resultados y compararlos con lo planificado, (3) obtener información del desempeño de la empresa que es útil para la

planificación, (4) determinar responsabilidades, (5) reducir los costos y el tiempo al evitar errores, y (6) conocer, entender y corregir las acciones, desviaciones y los resultados.

Después de la revisión de literatura y análisis de los conceptos de control de gestión, se puede concluir lo siguiente:

El control de gestión, independientemente de que sea un método, sistema, función, proceso o herramienta, es primordial para el éxito de cualquier organización (grande, mediana, pequeña o micro), ya que con él se busca influir en el comportamiento de las personas a fin de contribuir en el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente en las diferentes áreas (finanzas, clientes, procesos internos y clientela interna).

Para propósito del presente trabajo se utilizará el término de *control de gestión*, entendido como proceso que involucra las distintas etapas del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) y con el cual, a través de sistemas de control de gestión, se busca influir en el comportamiento de las personas dentro de una organización para incrementar la posibilidad de cumplir los objetivos de manera eficaz y eficiente, debido a que minimiza los riesgos, optimiza los procesos y el uso de recursos, mide el desempeño (financiero y no financiero) y proporciona información tanto para la toma de decisiones como para la elaboración y evaluación de objetivos, estrategias y medidas correctivas.

2.1.2.2. Sistemas de Control de Gestión (SCG)

Para Simons (1995), los sistemas de control de gestión (SCG) son rutinas formales basados en la información y procedimientos, como planes, presupuestos, sistemas de medición del desempeño, que son utilizados para mantener o alterar patrones en las actividades de la organización. Estos SCG no solo miden o aseguran la información financiera, ya que estos son utilizados para: 1) definir, comunicar y reforzar el propósito, los objetivos y el destino de la empresa (sistemas de creencias), 2) establecer límites en el comportamiento (sistemas de límite), 3) monitorear, retroalimentar y recompensar el cumplimiento de los objetivos (sistemas de diagnóstico), y 4) estimular el aprendizaje, nuevas ideas y la toma de decisiones (sistemas de control interactivo) (Simons, 1995).

Por otro lado, si bien Abernethy y Chua (1996), Otley (1996) y, Salgado y Calderón (2014), también definen un SCG como un conjunto de mecanismos o dispositivos de control diseñados e implementados por la administración para influir en el comportamiento y decisiones de las personas dentro de una organización; sin embargo, no consideran que dichos mecanismos o dispositivos sean únicamente formales. Por ejemplo, para Abernethy y Chua (1996), aparte de los mecanismos formales como los procedimientos operativos, la supervisión de personal y la

medición del desempeño, también existen otros menos intrusivos como los procesos de selección, las capacitaciones y la socialización que se adaptan para influir en el comportamiento y generar cambios deseados.

Dado ello, autores como Chenchall (2003) afirman que conceptos tradicionales de SCG han ido cambiando, pasando de una perspectiva de provisión de información formal y cuantificable a una que incluye mecanismos de control informales y sociales e información externa y no financiera, relacionada con los procesos productivos, el personal, los clientes, los competidores y el entorno, que sirve de apoyo en la toma de decisiones.

Para objeto de este estudio se utilizará la definición de Khanti , quien afirma que un SCG es el conjunto de acciones, procesos o normas, ya sean formales o informales, utilizados para controlar e influir en el comportamiento y decisiones de las personas conduciéndolas al logro de objetivos establecidos (Uc, Martín, & Marín, 2010).

La finalidad de los sistemas de control de gestión es brindar una visión global del desempeño de una empresa desde distintos puntos de vista, proporcionando información financiera y no financiera (Ferrer & Gamboa, 2001). Por lo tanto, según autores como Salgado y Calderón (2014) y, Hernando (2014), un sistema de control de gestión bien diseñado en una empresa y de uso formalizado, cualquiera sea su tamaño, lo ayudará a mantenerse y crecer en un mercado competitivo, dado que la ausencia o un inadecuado sistema de control puede ocasionar insatisfacción de los clientes, productos defectuosos e incapacidad para competir.

2.1.2.3. Evolución del concepto de control de gestión

Existen múltiples nombres y definiciones que los autores han utilizado al referirse tanto al control de gestión como a los sistemas de control de gestión, los cuales han evolucionado a lo largo de la historia medida que las organizaciones, sus entornos y las teorías organizacionales lo han hecho.

De acuerdo a Pérez, Vásquez y Levín (2015), a pesar de la variedad de contribuciones realizadas acerca del control de gestión, es posible identificar tres grandes enfoques: (1) sistemas mecanicistas y formales, (2) sistemas centrados en aspectos psicosociales, (3) sistemas de control abierto y (4) sistemas enfocados en aspectos culturales y antropológicos.

Tabla 5: Evolución de los sistemas de control de gestión a partir de los enfoques de las teorías organizacionales

Enfoque	Corriente / teoría de la organización	Descripción	Rol del control
Sistemas mecanicistas y formales	Corriente institucionalista y neo institucionalista	Plantea que existe una asimetría de información que hace que el individuo actúe con racionalidad limitada, ya que el comportamiento económico de los agentes y el intercambio son afectados por los valores, las tradiciones y las leyes.	Determinar y limitar las acciones y elecciones de los agentes y grupos sociales. Para ello, se centralizan las decisiones a través de estructuras burocráticas y se reconoce a las instituciones como reglas abstractas que ayudan al logro de objetivos.
	Teoría clásica o tradicional	Tienen una visión racional de la organización, ya que sostienen que estas se crean para solucionar problemas colectivos de manera racional.	Asegurar al máximo la prosperidad de la empresa, así como la de cada trabajador. Para ello, utilizan estándares de tiempo, la división del trabajo, se centraliza el control.
	Teoría de la contingencia	Se genera como alternativa a la escuela clásica, al existir un descontento con los modelos de organización de la época. La necesidad de control surge de la incertidumbre que genera el entorno.	Garantizar el equilibrio de la organización con el entorno a través de la búsqueda de la adaptabilidad. Para ello, no solo se controla las actividades internas, si no que se busca dar mayor importancia al entorno.
Sistemas decontrol centrados en aspectos psicosociales	Corriente de relaciones humanas	Difunde la importancia de controlar los factores psicológicos y sociales en una organización, debido a que reconoce la influencia que ejercen dichos factores en el rendimiento de los trabajadores.	Asegurar que el comportamiento de los empleados tenga coherencia con los objetivos de la organización, mediante no solo técnicas cuantitativas, sino de condicionantes psicosociales.
Sistemas decontrol abierto	Teoría de los sistemas abiertos	Esta teoría sostiene directamente que una organización es en esencia abierto.	Garantizar que la organización logre sus objetivos, controlando variables internas y externas a fin de estar preparados ante cambios del entorno.
Sistemas de control enfocados en aspectos culturales y antropológicos	Teoría Organizacional de la Cultura del Control en las Organizaciones	Plantea que los motivos por los cuales el individuo participa en la organización son tanto externos como internos. Por ello, considera aspectos de mercado, culturales y antropológicos para el diseño de un sistema de control eficaz.	Asegurar que las expectativas del personal y el clima de la organización sean los adecuados para lograr un mejor rendimiento de los trabajadores en la organización.

Adaptado de: Bohórquez (2011); Pérez et al. (2015).

Cabe resaltar que, durante los últimos años, se ha operacionalizado el control de gestión a través de modelos de control interno, los cuales según Galvis, Salazar y Soto (2007), son “instrumentos para garantizar la gestión administrativa, el logro de la misión y objetivos

institucionales, con criterios de eficiencia, eficacia y en concordancia con las normas y políticas institucionales” (citado en Bohórquez, 2011). El control interno forma parte del control de gestión, ya que este tipo de control solo se implanta sobre las actividades operativas de la empresa, mientras que el control de gestión busca asegurar todas las actividades relacionadas con los factores clave de éxito de una organización (Rodríguez, comunicación personal, 14 de junio, 2019).

2.1.3 Factores que influyen en la implementación del control de gestión

Diversos estudios identifican la existencia de factores internos o externos que fomentan la incorporación de sistemas de control de gestión en las empresas. A continuación, se detallan los factores más estudiados:

2.1.3.1. Edad

Se refiere al tiempo (número de años) que transcurre desde la constitución o inicio de actividad de la organización (Uc, García, & Bastida, 2008). De acuerdo con Gonzáles (2017), la edad está asociada con mayores conocimientos en temas de gestión, como consecuencia de su experiencia en el mercado; por lo que, los sistemas de control de gestión van modificándose y mejorando en función a la experiencia de la empresa a lo largo de los años. Es decir, cuanto mayor tiempo tenga la empresa en el mercado, esta debería implementar un mejor sistema de control de gestión; puesto que, ya posee mayores conocimientos de la importancia y la implementación del mismo.

Cabe señalar que esta variable ha sido estudiada por diversos autores como Uc et al. (2008) y, Hutzschenreuter (2009), los cuales llegaron a la conclusión de que la edad de una empresa no ejerce una influencia significativa en la implantación de sistema de control de gestión.

2.1.3.2. Tamaño

Existen diversos criterios para determinar el tamaño de una empresa como: nivel de ventas, rentabilidad y número de empleados (Boedo & Calo, 2001). Este último, es el más utilizado por diferentes autores que buscan estudiar la relación del tamaño de una organización con la adopción de sistemas de control de gestión.

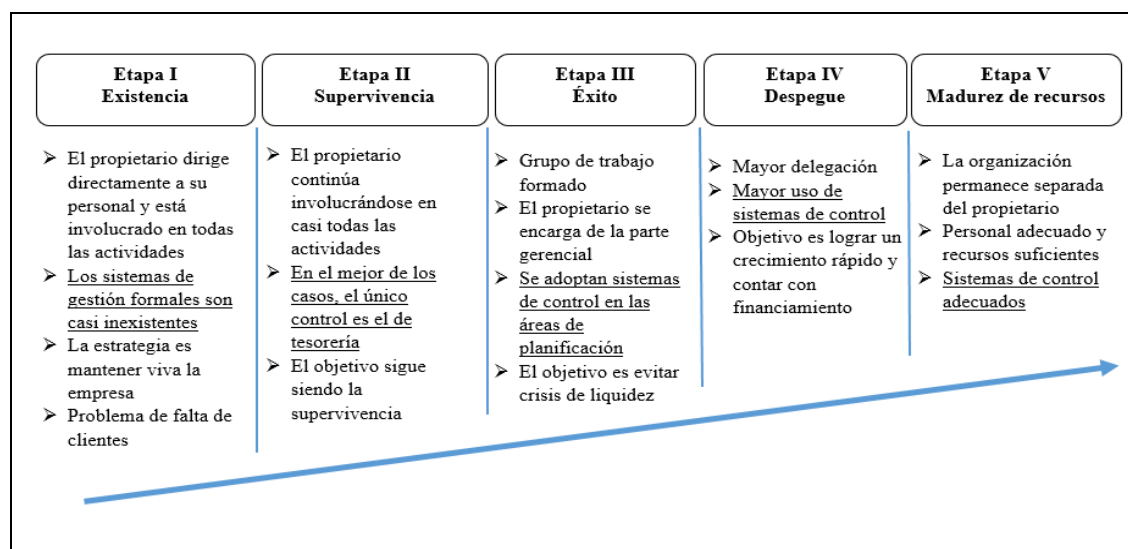
En ese sentido, según Moore y Yuen (2001) y, Dávila y Foster (2007), la relación entre el tamaño de una organización y el sistema de control de gestión es positiva, ya que el tamaño incentiva la presencia de sistemas de control formales (citado en González, 2017) . En virtud de

ello, de acuerdo a Hutzschenreuter (2009), las pequeñas empresas suelen tener una capacidad limitada para controlar, ya que al poseer poca cantidad de recursos humanos, es el propietario o gerente, prácticamente, el que asume todo el rol administrativo, dedicándole poco tiempo e interés al control de gestión, lo cual termina influyendo en el desempeño de dichas empresas, por ende, en su sostenibilidad y crecimiento. Por lo que, el autor también afirma que, los controles indirectos (controles de personal y culturales), deberían ser los más utilizados en pequeñas empresas, debido a que tienen un mayor efecto en su desempeño como resultado de los bajos niveles de recursos que se necesitan para su implementación y a su enfoque informal; sin embargo, a medida que las empresas incrementan su tamaño, los controles directos (controles de comportamiento y de resultados) tendrían mayor efecto, dado que se hace más necesario un sistema de control formal y mejor desarrollado.

2.1.3.3. Etapa de crecimiento

Al igual que las personas, las organizaciones también atraviesan diferentes etapas de vida. De acuerdo con Churchill y Lewis (1983), las empresas pasan por diferentes etapas que comprenden cambios importantes relativos a las prácticas de gestión, estilos de gestión, estructura organizacional, sistemas formales de gestión, retos estratégicos y grado de implicación de la dirección (citado en Barbero, 2006). Por ello, estudios empíricos, como el de Liao (2006), sugieren que el diseño e implementación de sistemas de control en una empresa y el impacto en su desempeño, depende de la etapa de crecimiento en la que se encuentre (citado en Hutzschenreuter, 2009). A continuación, en la Figura 1 se describe las características de cada una de las etapas de crecimiento y cómo se manifiesta el control de gestión en cada una de ellas:

Figura 1: El control de gestión en cada etapa de crecimiento



Adaptado de: Barbero (2006).

2.1.3.4. Recursos

Son elementos utilizados por las organizaciones para ejecutar sus actividades y de esta forma lograr sus objetivos (Arano, Delfín, & Escudero, 2015). Dado ello, diversos estudios han llegado a la conclusión de que, un bajo nivel de recursos humanos, tecnológicos y financieros puede limitar cualquier mejora en la gestión de las empresas, incluyendo la adopción de sistemas de control de gestión.

Tabla 6: Definiciones de los tipos de recursos

Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Recursos financieros
Comprenden el número de personal con el que cuenta la empresa, su experiencia, su habilidad y formación.	Conjunto de herramientas, métodos, patentes y conocimientos tecnológicos que posee una empresa.	Involucran capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros.

Adaptado de: Sáez de Viteri (2000); Estrada y Sabando (2001).

De acuerdo a lo mencionado por Hutzschenreuter (2009), la falta de recursos humanos puede limitar la capacidad de controlar de las empresas de forma efectiva, ya que una misma persona tiene que realizar diversas tareas, como lo hace el gerente. En esa misma línea, Mejía (2002) y González (2017) indican que, los conocimientos, la experiencia y la actitud de los colaboradores frente al control, influirían o fomentarían en el diseño e implantación del control de gestión.

Por otro lado, Gurrola (s. f.) asevera que, la tecnología es importante para la gestión empresarial, porque facilita las distintas actividades de la empresa y genera innovación, lo que hace que sean competitivas y no se queden atrás. Ello es congruente con los resultados del estudio realizado por Uc et al. (2008), en el cual se concluye que, las empresas que cuentan con mayores recursos tecnológicos son más innovadoras y proclives a utilizar en mayor medida sistemas de control de gestión.

Por último, Gómez, López y González (2014) afirman que, las organizaciones que cuentan con capital, proveniente de fuentes internas o externas, y que son capaces de generar recursos financieros, dedican menos tiempo a resolver problemas de corto plazo y se enfocan en mejorar otros aspectos del negocio, como sus sistemas de control. Además, la mayor capacidad financiera permite mayor accesibilidad a otros recursos como los humanos y tecnológicos que contribuyen con la competitividad de la empresa. Por lo que, se entiende el motivo por el cual Hutzschenreuter (2009) y González (2017), encuentran una relación directamente proporcional entre recursos financieros y el uso de sistemas de control de gestión en sus respectivos estudios.

2.1.3.5. Formación académica y experiencia del empresario

Debido a la concentración de las decisiones y los controles por parte del propietario o dueño de empresas de pequeño tamaño como las MYPEs, factores como la formación académica y la experiencia que pueda poseer un empresario son importantes para la gestión de las empresas (Hutzschenreuter, 2009).

En primer lugar, la formación académica se refiere a los estudios realizados por los gestores, mediante los cuales adquieren conocimientos que contribuyen a la mejor toma de decisiones para la empresa. En cambio, la experiencia hace referencia a los conocimientos adquiridos por el empresario en la práctica, durante toda su vida.

Si bien existen muchos casos de empresarios exitosos que, sin haber tenido una buena formación académica, dirigen una empresa exitosa, algunos de estos empresarios afirman que, es más difícil forjar y organizar una empresa, si no se cuenta con estudios, lo que los lleva a invertir en conseguir a personas que cuenten con capacidad de gestión (Vilchez, 2010).

De acuerdo con Rincón (2017), los emprendedores que no cuentan con una formación profesional y/o experiencia en gestión tienen problemas para administrar sus empresas, sobre todo, aspectos relacionados a sus sistemas de control; debido a que, muchos de ellos desconocen la relevancia de los mismos y los perciben como procesos que involucran altos costos. Por lo que, en estudios como el de Hutzschenreuter (2009), se halló que la adopción de sistemas de control de gestión está influenciada por la formación y experiencia del empresario.

2.1.3.6. Cultura organizacional

García (2005) afirma que, la cultura organizacional es el conjunto de valores, hábitos, actitudes y creencias implantados en las organizaciones, los cuales se transforman en símbolos de orientación de conductas y acciones para todos los colaboradores (citado en Fuentes, 2012). Además de ello, un artículo de la Universidad de las Palmas de la Gran Canaria (s. f.), explica que la percepción de los riesgos y la actitud frente a ellos, el estilo familiar o profesional y la orientación de la organización (hacia los objetivos o tareas), también forman parte de la cultura de las organizaciones.

En ese sentido, según Mejía (2002), Esparza y Gómez (2011) y, Cisneros, Ramirez y Hernández (2011), la cultura organizacional puede determinar y/o entorpecer la adecuada implementación de un sistema de control de gestión, o de cualquier otro tipo de practica de gestión; puesto que, para ello es crucial la coherencia entre los objetivos individuales y los organizacionales que depende de las creencias y los valores compartidos por los miembros de la organización.

Por otro lado, considerando que la cultura organizacional en las empresas familiares, comprende los valores, creencias, costumbres y comportamientos que son transmitidos por los propietarios y miembros de la familia, se tiene que tener en cuenta que el diseño y ejecución de un sistema de control de gestión en pequeñas empresas familiares, puede ser distinto al de empresas no familiares. De acuerdo a Esparza y Gómez (2011), las pequeñas empresas familiares adoptan en menor medida un sistema de control de gestión, principalmente, porque poseen una estructura centralizada, poca capacidad de respuesta, escasa profesionalización e informalidad (el control es atribuido a la familia).

2.1.4 Control de gestión en MYPES

El empleo del control de gestión, tradicionalmente ha estado ligado a las grandes empresas, ya que son estas las que por sus recursos, características y necesidades suelen realizar grandes inversiones en estos sistemas; sin embargo, el mercado competitivo y las nuevas exigencias legales actuales hacen evidente la necesidad de que las MYPES también lo implementen (Angulo, Quiroz, & Sanchez, 2010).

A pesar de la importancia del control de gestión para la sostenibilidad y crecimiento de cualquier empresa, son muy pocos los estudios sobre el tema, especialmente en las MYPES. Entre los pocos estudios, que se han interesado por contribuir con este tipo de empresas y que han dado a conocer que gran parte de ellas no cuentan con sistemas de control formales o adecuados, se encuentran los siguientes:

Mejía (2002), en su investigación, propone un modelo de un sistema de control para las pequeñas empresas y una guía para su implementarlo. En dicho estudio, se resalta la existencia de ciertos requisitos para implementar el control como: la existencia de una cultura de control, apoyo de la dirección hacia el control, recursos, y otros relacionados al proceso administrativo, especialmente la planeación (visión, misión y plan estratégico).

Concha y Marín (2005), realizan un estudio comparativo entre grandes y pequeñas empresas de diferentes rubros en Chile, en el que demuestran una clara diferencia en la manera de controlar y los mecanismos de control utilizados por ambos. Este estudio evidencia el empleo limitado de un sistema de control en las pequeñas empresas, en cual se basa especialmente en controles informales.

Por otra parte, Sandino (2007) en su estudio de pequeñas empresas en los Estados Unidos, muestra que la implementación de ciertos sistemas de control (controles de costo, controles de calidad, políticas, procedimientos, controles de prevención, seguimiento entre

otros) tiene efecto sobre el desempeño de dichas empresas, sobre todo el incremento de las ventas.

En ese mismo sentido, Hutzschenreuter (2009) expone, como resultado de su amplia investigación del control de gestión en pequeñas empresas alemanas, que los controles indirectos (control de personal y control cultural) tienen mayor impacto en el desempeño de ese tipo de empresas que los controles directos (control de resultados y control de comportamiento).

El estudio de Uc, Martín y Marín (2010), también demuestra una relación positiva entre la implementación de sistemas de control de gestión y el desempeño de pequeñas empresas industriales mexicanas, cualquiera sea su estrategia. Asimismo, como conclusión, los autores afirman que las pequeñas empresas deben emplear interactivamente los sistemas de control y no solo como diagnóstico, debido a que así la información producida por dichos sistemas es utilizada para la toma de decisiones y además contribuye con el despliegue de capacidades sobre el mercado, el espíritu emprendedor, la innovación y al aprendizaje de la organización; por lo tanto, terminan retroalimentando la estrategia (Uc et al., 2010).

Por otro lado, María del Carmen Hernando (2014) propone un modelo de sistema de control de gestión formalizado para la pequeña empresa familiar en España, en el cual integra variables como cultura empresarial (valores familiares) y capital intelectual (capital humano, organizacional y relacional), al considerar importante su medición y valoración para la competitividad y el desempeño de dichas empresas.

De los estudios mencionados, se destacan los realizados por Mejía (2002) y Hutzschenreuter (2009) por las siguientes razones (Ver Tabla 7):

Tabla 7: Enfoques de sistema de control de gestión

Mejía (2002)	Hutzschenreuter (2009)
Se hace hincapié en que en las grandes y pequeñas empresas, el control de gestión opera de manera diferente; por lo que, propone un modelo de sistema de control que se adapte a sus necesidades y una guía para implementarlo.	Se hace hincapié en que en las grandes y pequeñas empresas, el control de gestión opera de manera diferente; por lo que, busca un marco teórico que considere la naturaleza informal de las pequeñas empresas y los serios desafíos que enfrentan.
Se realiza un análisis interno y externo de pequeñas empresas a fin de conocer la realidad en que se desenvuelven y sus necesidades.	Se realiza un análisis exhaustivo de literatura sobre control, en donde compara y expone las razones por la cual selecciona el de Merchant y Van Der Stede(2007).
Se tiene en cuenta la importancia de un sistema de control para el cumplimiento de un plan estratégico.	No solo se centra en patrones de adopción del control de gestión, sino en la influencia que tiene sobre el desempeño.
Se propone la existencia de tres tipos de control: el control preventivo (valores, normas y, evaluación del entorno y riesgos), el control ejecutivo (actividades de control) y, el control de diagnóstico (evaluación de variables críticas de desempeño y del sistema de control).	Se analiza y concluye en que la combinación los diferentes controles (directos e indirectos) es crucial para todo tipo de organizaciones, aunque se resalta que la intensidad de uso de algunos controles (controles indirectos), tiene mayor impacto en el desempeño.
Se resalta la existencia de requisitos para la implementación de un sistema de control como: la cultura de control, apoyo de dirección y recursos.	Se reconoce y analiza la influencia que tienen ciertos factores en la implementación de un sistema de control en las empresas
En ambos se considera tanto los controles formales (establecidos y planeados) como informales (no establecidos, se dan en el momento) dentro de los tipos de control que desarrollan.	

Adaptado de: Mejía (2002); Hutzschenreuter (2009).

La tabla anterior muestra las razones por las cuales se utiliza, para la presente investigación, los estudios realizados por Mejía (2002) y Hutzschenreuter (2009). En las siguientes líneas, se detalla los principales aspectos desarrollados por los autores mencionados.

En el caso de la Figura 2, se muestra la estructura de un sistema de control para una pequeña empresa, planteado por Mejía (2002).

Figura 2: Sistema de control para una pequeña empresa



Adaptado de: Mejía (2002)

Como se puede observar en la figura anterior, lo que se busca mostrar es que el sistema de control sirve como soporte para el cumplimiento del plan estratégico y este, a su vez, es el soporte de la misión y visión de la empresa. Por lo tanto, teniendo en cuenta que el control de gestión busca ayudar a cumplir con los objetivos de una organización, se puede decir que la planificación y el control de gestión están relacionados; por lo que, para diseñar un adecuado sistema de control es necesario definir la visión, misión y plan estratégico. Asimismo, se puede notar que el sistema de control está compuesto por controles preventivos, ejecutivos y de diagnóstico, los cuales se explican a continuación:

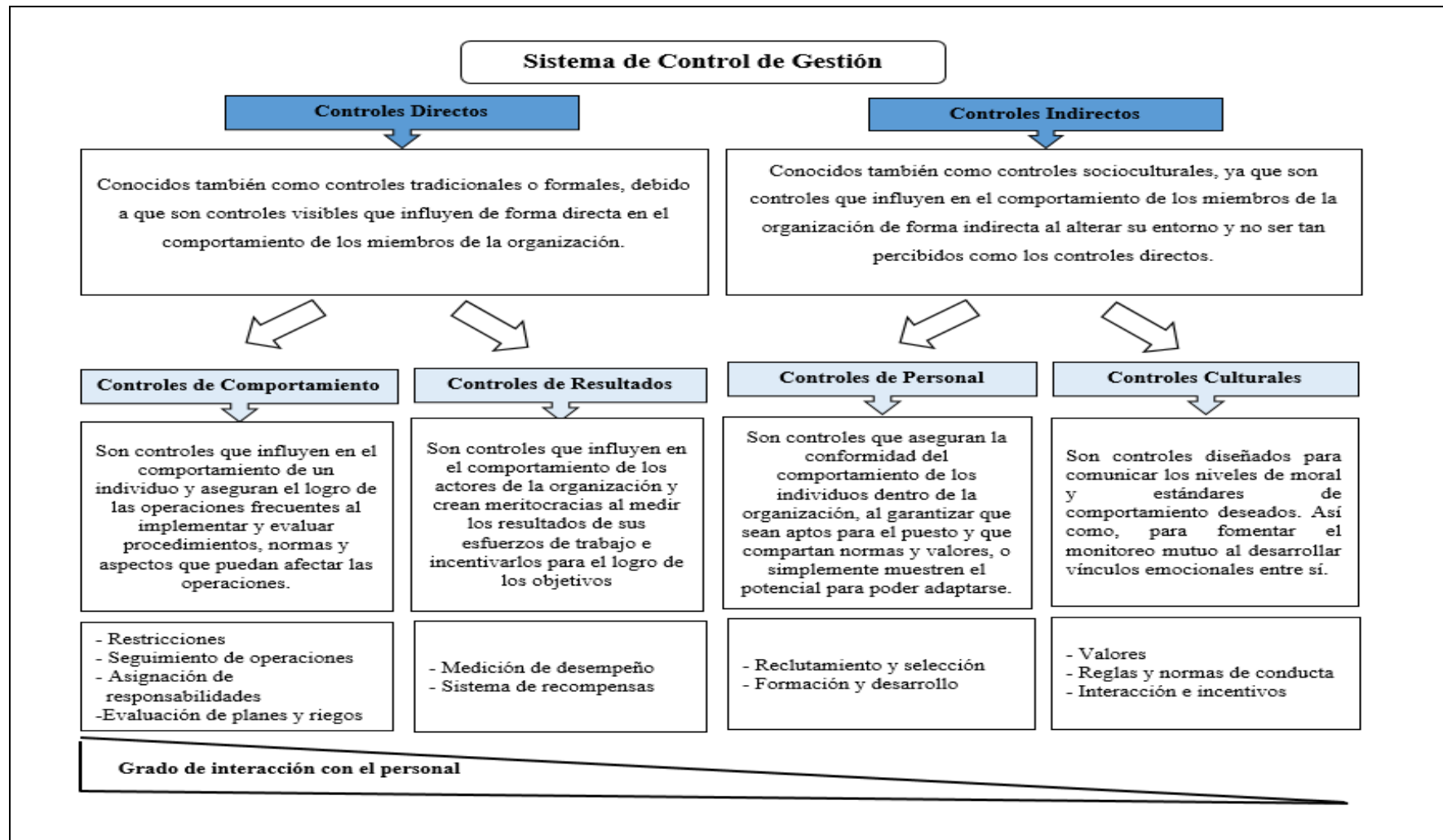
Tabla 8: Definiciones y componentes de los tipos de control

	Definición	Componentes
Controles preventivos	Son acciones o medidas de control que se realizan antes de que las labores, procesos u operaciones de la organización se ejecuten. Su objetivo es anticiparse y minimizar los riesgos, errores e irregularidades.	<p>Ambiente de control: Controles que delimitan el comportamiento de las personas y crean un ambiente o cultura que contribuye al fortalecimiento del control necesario en la empresa. Los valores, propósitos, políticas y reglas forman parte del ambiente de control.</p> <p>Evaluación de riesgo: Controles utilizados para minimizar riesgos. Este componente lo conforman todas las acciones que busquen identificar y analizar los riesgos.</p>
Controles ejecutivos	Son acciones o medidas de control que se realizan al momento en que se ejecutan las labores, procesos u operaciones. Su objetivo es impedir errores e irregularidades, durante la marcha, que obstaculicen el logro de los planes y objetivos de la empresa.	<p>Actividades de control: Controles que ayudan a evitar los riesgos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa. Este componente lo conforman controles como la segregación de funciones, el registro de acciones y otros.</p> <p>Autocontrol: Es un tipo de control que genera sentido de pertenencia entre los miembros de la empresa, y crea motivación a la hora de realizar sus actividades; por lo que, los colaboradores se encargan de controlar su propio trabajo. Ejemplo de ello, es el análisis de desviaciones, comparación y toma de decisiones, realizadas por el propio colaborador.</p>
Controles de diagnóstico	Son acciones o medidas que se ejecutan después de las decisiones tomadas. Su objetivo es evaluar y obtener información de los resultados de la empresa y el sistema de controles establecido, a fin de compararlos con el rendimiento planeado y tomar medidas si es necesario.	<p>Diagnóstico de variables críticas de desempeño: Controles que buscan medir los resultados de variables importantes para el logro de la estrategia de la empresa. Involucra medir los resultados de las variables, comparación con estándares y la habilidad para corregir desviaciones.</p> <p>Diagnóstico del sistema de control: Controles para analizar el desempeño de los componentes del sistema de control y su contribución a evitar o disminuir riesgos. Involucra análisis y comparación de los resultados de la ejecución de cada componente del sistema de control.</p>

Adaptado de: Mejía (2002), Concha y Marín (2005); Ochoa (2019).

Por otro lado en la siguiente Figura 3 se muestran las definiciones de los tipos de control que son utilizados por el Hutzschenreuter (2009).

Figura 3: Definiciones de control según Hutzschenreuter



Adoptado de: Merchant y Var Der Stede (2007); Hutzschenreuter (2009).

De acuerdo al estudio del autor mencionado, en todas las empresas es necesario tanto los controles directos (controles de resultados y controles de comportamiento) como los indirectos (controles de personal y controles culturales); sin embargo, no todos los controles tienen el mismo impacto en el desempeño de las pequeñas empresas. A continuación, se presentan los hallazgos del estudio, respecto a los diferentes tipos de control:

Tabla 9: Hallazgos de estudios sobre tipos de control en pequeñas empresas

<p>Controles de comportamiento</p>	<p>Los resultados de la investigación exponen que este tipo de controles no tienen impacto alguno en el desempeño de las pequeñas empresas. Esto se debe, principalmente a que, como se observa en la figura anterior, este tipo de controles son los que tienen mayor interacción con el personal, porque son la forma más directa de control; por lo que, involucran costos significativos para monitorear, los que no pueden ser cubiertos por empresas con recursos escasos y donde los dueños o gerentes realizan una diversidad de funciones, como las pequeñas empresas. Por otro lado, el seguimiento continuo de los procesos, pueden llevar a la disminución de la motivación del personal. Pese a dichos resultados, se considera que este tipo de controles son importantes, solo que deben ser utilizados en niveles mínimos en las pequeñas empresas.</p>
<p>Controles de resultados</p>	<p>Los resultados de la investigación exponen que este tipo de controles no tienen impacto alguno en el desempeño de las pequeñas empresas. Ello debido a que estos controles se asocian con un esfuerzo, inversión y complejidad adicional, y dicho aumento puede afectar el desempeño de las organizaciones que poseen escasos recursos como las pequeñas empresas. Sin embargo, el autor reconoce la importancia de los mismos, sobretodo, en la etapa inicial de las empresas; por lo que, considera que deben utilizarse en niveles mínimos, al igual que los controles de comportamiento.</p>
<p>Controles de personal</p>	<p>La investigación muestra que un aumento en el uso de este tipo de controles, también se refleja en un efecto adicional en el desempeño de las pequeñas empresas. La causa principal de ello, se resume en que no involucran el uso de muchos recursos y en que el realizar prácticas de reclutamiento, selección, formación, desarrollo y provisión de recursos, influyen en el comportamiento del personal sin necesidad de interacción con los mismos, porque se utiliza mecanismo de autocontrol. Este mecanismo guía al personal para alcanzar sus objetivos y les brinda sentimientos de autosatisfacción.</p>
<p>Controles culturales</p>	<p>La investigación muestra que la aplicación de controles culturales tiene un impacto positivo en el desempeño de pequeñas empresas. La razón de ello es que al igual que los controles de personal, no implican la utilización de muchos recursos e influyen en el comportamiento del personal sin necesidad de interacción con los mismos, ya que alteran el entorno organizativo y la cultura normativa a través de códigos de conducta, recompensas basadas en grupo, modelos de roles y la comunicación. Además, todos los controles indirectos, al poseer altos niveles de control informal, terminan impactando en los niveles de control formal, de manera que hace que no sea necesario el uso de tantos controles directos.</p>

Adaptado de: Hutzschenreuter (2009).

En otras palabras, según Hutzschenreuter (2009), un sistema de control de gestión exitoso está compuesto por controles formales, basados en controles informales.

2.1.5 Implicancias del Control de Gestión en el desempeño

Antiguamente, el desempeño se medía, exclusivamente, mediante indicadores financieros, los cuales se orientaban a adquirir información de tipo formal y medible (cuantitativamente), como los ingresos, rentabilidad y otros datos financieros de la empresa,; sin embargo, ello cambió debido a que, diversos estudios demostraron que dicho método omitía información relevante de las organizaciones, pasando a incluir indicadores no financieros, como la eficiencia, eficacia, satisfacción de clientes internos y externos, entre otros (Hernández, 2017)

La medición del desempeño forma parte del sistema de control de gestión, siendo un factor clave para toda organización, dado que brinda información de qué tan bien o mal se están haciendo las cosas y permite efectuar cambios en la organización con el fin de mejorar su actuación dentro y fuera del entorno (Uc et al., 2010).

La importancia del desempeño y control de gestión se resume en la frase citada por Ruth Remesnitzky (2018), asesora en financiamiento y gestión, que dice: “Lo que no se mide, no se conoce. Lo que no se conoce, no se controla. Lo que no se controla, no se gestiona. Lo que no se gestiona, no se mejora”. En otras palabras, el control de gestión, que involucra la medición de desempeño, es crucial para la supervivencia y crecimiento de las empresas, pues una organización que no mejora y no se adapta a su entorno fracasa con el tiempo.

A pesar de su importancia, existen escasos estudios que han examinado las implicancias del sistema de control en el desempeño de organizaciones, sobre todo, en MYPEs. Debido a ello, después de una revisión bibliográfica, a continuación, se mencionan algunos de dichos estudios:

Hutzschenreuter (2009), realiza un estudio en el que busca conocer la relación que existe entre el sistema de control de gestión y el desempeño en pequeñas empresas; para ello, decide utilizar indicadores no financieros, como competencia, planes para la adaptación al mercado y la situación del mercado, esperando que dichas medidas capturen mejor el concepto de efectividad de las empresas y le proporcionen mayor información sobre ellas.

Por otro lado, Uc et al. (2010), en un estudio realizado a 130 pequeñas empresas manufactureras del sureste de México, analizó la relación entre el sistema de control de gestión y el desempeño. En dicho estudio, el autor utilizó variables financieras y no financieras para medir el desempeño de las empresas, las cuales dividió en cuatro modelos: modelo racional (rentabilidad, productividad y cuota de mercado), modelo de procesos internos (coordinación de procesos y organización de tareas), modelo de sistema abierto (satisfacción de clientes y

adaptación al mercado), y modelo de relaciones humanas (motivación de los trabajadores, reducción de renunciadas).

Asimismo, Porporato y García (2011), a través de su estudio busca identificar si el modo en el que se emplea el control de gestión (para controlar o coordinar) afecta el desempeño, para lo cual analiza tres empresas una pequeña y dos medianas, concluyendo que, cuando el control de gestión es utilizado para coordinar, este impacta positivamente en el desempeño.

Luego de la revisión bibliográfica, se ha optado por analizar las implicancias del sistema de control en el desempeño, utilizando las siguientes dimensiones: (1) procesos internos, (2) sistema abierto y (3) relaciones. La primera dimensión, está compuesta por la coordinación de procesos internos y la organización de tareas. La segunda dimensión, involucra la satisfacción de los clientes y la habilidad de adaptación al mercado. Por último, la tercera dimensión está compuesta por la satisfacción y la reducción de renuncia del personal. Se optó por las variables planteadas por Uc et al. (2010), teniendo en cuenta que su estudio considera las características de las micro y pequeñas empresas.

Cabe resaltar que, de todas las variables planteadas por los autores mencionados, solo se eligieron las no financieras, considerando el contexto de las empresas estudiadas, el acceso a la información y el tiempo. Asimismo, la elección de las variables, también, se realizó tomando en consideración otros estudios como el de Monte, Madrigal y Fernandes (2012), quienes realizan un estudio del desempeño en una pequeña empresa de servicios y utilizan variables no financieras como la satisfacción del cliente, satisfacción del personal, operaciones y autonomía financiera, las cuales son consideradas por Uc et al. (2010).

Las dimensiones consideradas para el estudio del desempeño se detallan a continuación de acuerdo a cada dimensión utilizada:

2.1.5.1. Procesos internos

Son el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones a fin de cumplir con los objetivos establecidos, generar valor para los clientes y lograr los resultados financieros esperados (Escuela Europea de Management, 2019). Por tal motivo, los procesos internos son considerados una medida importante de desempeño. De acuerdo con Humberto (2010), la medición de desempeño en función de los procesos internos, brinda información no solo de cómo se vienen realizando las actividades en la empresa, sino de cómo pueden mejorarlas, de manera que se logren resultados eficientes.

Las variables utilizadas para medir el desempeño de la empresa en relación con los procesos internos son las siguientes:

- *Coordinación de procesos internos:* De acuerdo Hernández (s. f.), la coordinación es la sincronización o comunicación que se da entre las partes para realizar las actividades. En tal sentido, la coordinación de procesos internos se refiere a la información proporcionada a los miembros de una organización para el cumplimiento de sus funciones (De Luis, 2014). Por lo que, para que la coordinación de procesos internos sea efectiva es necesario: (1) la autoridad que, según Money (1958), debe tener la capacidad de unir y dar dirección a los demás (citado en García, 2013); (2) el establecimiento de normas o estándares como los manuales de procedimientos que, según Lara (2003), disminuyen el costo de coordinación al facilitar la comunicación, crear orden y generar uniformidad, lo que conlleva a mejorar los procesos y realizar un uso eficiente de recursos (citado en García, 2013); por último, una estructura de comunicación eficiente que logre la cooperación y equilibrio en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de incentivos y promoviendo la lealtad (García, 2013).
- *Organización de tareas:* Se refiere a ordenar los recursos humanos de una organización en función al puesto de trabajo, las políticas, etc., (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s. f.). Para lograr dicha organización es preciso contar una autoridad, establecimiento de estándares o normas, un sistema de comunicación eficiente, además de un organigrama organizacional (Ferrer, 2007).

2.1.5.2. Sistema abierto

Se consideran a las organizaciones como sistemas abiertos; dado que, es un sistema que interactúa y depende del entorno (Velásquez, 2000). Tal es la razón, por la cual es crucial medir la capacidad de las organizaciones de mantenerse informado y responder a su entorno. Dicha capacidad está relacionada con la implementación de un sistema de control, ya que este brinda información interna como externa que le sirve a la empresa para que esta pueda adaptarse a su entorno y lograr un crecimiento.

Las variables utilizadas para medir el desempeño de la empresa en función de la dimensión de sistema abierto son las siguientes:

- *Satisfacción del cliente:* Entendida como la respuesta positiva del cliente ante el producto o servicio ofrecido (Dos Santos, 2016). Con la medición de esta subvariable, se adquiere información del desempeño de la empresa, percibido por el cliente; es decir,

cuánto valor percibe que se le da a través del producto o servicio (QuestionPro, 2019). Las sub variables consideradas para medir la satisfacción del cliente son las siguientes: precio, respuesta a sus necesidades, peticiones particulares y trato al cliente (Dos Santos, 2016).

- *Capacidad de adaptación al entorno:* Es la habilidad que poseen las organizaciones de realizar transformaciones en sí mismas para lidiar con los cambios del entorno y no sucumbir ante ellos (Instituto de Ingeniería del Conocimiento, 2017). Ello refleja la gran influencia (positiva o negativa) que tiene el entorno en el desempeño de las empresas; por ese motivo, es primordial la medición de dicha variable (Rivera, 2013). Las sub variables más utilizadas para evaluar el desempeño, en base a la adaptación al entorno, son las siguientes: la relación con sus stakeholders y las acciones utilizadas por las empresas para analizar su entorno (Fernández, 2004).

2.1.5.3. Relaciones humanas

Según Guill, Mestre y León (2000), son las relaciones sociales que existen en diversos contextos, incluyendo las que se presentan en el ambiente laboral (citado en Gallegos, 2013). Tales relaciones influyen considerablemente en la organización, ya que pueden ayudar a que exista equidad entre todos los miembros y crear un buen ambiente laboral que incentive al personal a cumplir sus objetivos, de manera que el ambiente sea favorable para la organización y todas las personas que forman parte de ella (Paredes, 2017). Dado ello, la medición de esta variable es sumamente importante para la empresa, ya que dicha información puede contribuir a mejorar el desempeño del personal, por ende, el de la empresa.

Las variables utilizadas para medir el desempeño de la empresa en función de la dimensión de las relaciones humanas son las siguientes:

- *Satisfacción del personal:* De acuerdo con Weinert (1985) y Robbins (1996), la satisfacción del personal es la actitud positiva de un individuo hacia su lugar de trabajo (Citado en Caballero, 2002). Se debe tener en cuenta que, un trabajador satisfecho, está predispuesto a realizar mejor sus funciones y tareas; por lo que, termina influyendo positivamente en la actitud y servicio que brinda a los clientes (Jara & Vásquez, 2015). Por esa razón, Dutka-Alan (2001) afirma que, la satisfacción del personal es determinante para el éxito o fracaso en una organización (Citado en Jara & Vásquez, 2015). Las sub variables más utilizadas para medir la satisfacción del personal son: la remuneración, condiciones para laborar, clima laboral y comunicación.

- *Reducción de la renuncia del personal:* Se define como la decisión voluntaria del trabajador de dejar su puesto de trabajo. Dicha variable es crucial para toda organización, sobre todo, para las pequeñas empresas, debido al costo que involucra incorporar a una persona nueva a la empresa (costo de proceso de contratación, aprendizaje y tiempo para que su trabajo sea el óptimo). De acuerdo a autores como Littlewood (2006), la renuncia del personal puede ser causada por diversas razones relacionadas con la satisfacción del personal, las relaciones laborales y consideraciones personales.

2.2. Marco contextual

En el presente acápite se recopila información relacionada con el contexto en el que se desarrollan MYPEs de transporte terrestre de pasajeros de la provincia Paucar del Sara Sara.

2.2.1. Sector transporte

De acuerdo a un primer acercamiento se encontró que el término servicio de transporte se define como aquella actividad económica que permite el desplazamiento de personas y mercancías por medio de las vías terrestres existentes - Ley N°27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Por otro lado, en el (Rivera, Trujillo, & Vargas, 2002) se definió el término como aquel servicio que busca satisfacer la necesidad de los usuarios de trasladarse de un lugar a otro. Asimismo, Manheim (Quiroga, 2017) afirma que la definición de servicio de transporte debe contener dos principios básicos: 1) debe ser un sistema multimodal simple y 2) este no debe ser separado de un análisis social, económico y político del lugar donde se realiza el servicio. Para el presente estudio el término se define como el servicio que permite el traslado de los usuarios de un lugar a otro.

2.2.2. Sector de transporte en el Perú

El transporte es crucial para el desarrollo económico y social de cualquier país; puesto que, permite la integración de las personas y bienes; así como, satisfacer las necesidades de movilidad, ya sea con fines personales, comerciales o industriales (Sanabria, 2008). Por ello, es uno de los principales sectores que contribuye con el PBI en el Perú y en el cual se encuentran gran número de MYPEs (INEI, 2018b). Sin embargo, el transporte y almacenamiento, también es la sexta actividad económica de catorce que, tiene mayor cantidad de empresas formales con bajas; por ejemplo, en el primer trimestre del año 2018, registró un 90.7% más de bajas respecto al mismo trimestre del año anterior (INEI, 2018a).

2.2.2.1. Transporte terrestre en el Perú

El transporte terrestre es el más utilizado por las personas en el Perú; debido a que, prácticamente, todo el país está conectado a través de una infraestructura vial (carreteras).

El sistema de transporte terrestre es la composición de elementos integrados por vehículos (medio de transporte), instituciones (normas y leyes que regulan el servicio de transporte), infraestructura (vías, puente, carretera y otros) y las empresas prestadoras de servicios (República de Argentina, s. f.). Su composición es una respuesta a la necesidad del hombre de movilizarse o movilizar bienes de un lugar a otro (Islas & Lelis, 2007). Es así que los principales actores involucrados en el transporte terrestre son:

Tabla 10: Principales actores involucrados en el sector de transporte

Actores	Competencias
Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)	Órgano rector responsable de dictar los reglamentos nacionales para la Administración Nacional de Transporte como el RNAT. En tal sentido, además tiene por competencia el otorgamiento de autorizaciones en la red vial nacional para prestar el servicio de transporte interprovincial.
SUTRAN	Responsable de la supervisión, fiscalización, control y sanción en toda la red vial de transporte a nivel nacional.
Policía Nacional del Perú (PNP)	Autoridad policial nacional encargada de vigilar, fiscalizar y controlar a los usuarios de las vías terrestres en cumplimiento de las normas de tránsito. Asimismo, tienen responsabilidad de prestar apoyo al Ministerio de Transporte y Comunicación, a los concesionarios a cargo de la administración de infraestructura de transporte de uso público y otras autoridades que lo requieran.
INDECOPI	Encargada de velar por la idoneidad de los servicios y transparencia de información y atender las diversas denuncias en calidad y defensa de los derechos del consumidor.
Gobierno Regional	Encargada de otorgar autorizaciones, modificaciones y posibles cancelaciones que corresponden al servicio interprovincial del ámbito regional. Además, dicta normas complementarias en relación al transporte terrestre aplicadas a su jurisdicción, respetando los criterios previstos por la Ley.
Municipalidad Provincial	Encargada de las siguientes funciones: a) regular y dictar normas; b) otorgar autorizaciones, licencias y modificaciones; c) recaudar y administrar recursos provenientes de multas de infracción; d) supervisar, detectar infracciones, imponer sanciones por el incumplimiento de las normas y posibles cancelaciones de circulación de tránsito.
Municipalidad Distrital	Es la institución encargada de la vigilancia y el control en las carreteras, la fiscalización y regulación del tránsito terrestre, y la prevención e investigación de accidentes de tránsito dentro de su jurisdicción.
Empresas de transporte	Organizaciones que brindan el servicio de transporte terrestre en el Perú.

Adaptado de: Ley 27181(2015); Ley 27972 (2003a).

Por otro lado, el sistema de transporte terrestre esta segregado, desde el enfoque geográfico y el tipo de servicio que ofrecen en: (1) urbano, (2) interurbano e (3) interprovincial (Ver Tabla11).

Tabla 11: Clasificación de transporte público terrestre

	Clasificación de transporte	Modo de transporte	Tipo de transporte
Sistema de transporte público de pasajeros y mercancías	Urbano: aquel que realiza viajes de corta distancia al interior de la ciudad o centro poblado.	Combis, automóviles, ómnibus, mototaxi, etc.	Personas y mercancías
	Interurbano: aquel que realiza viajes entre ciudades o centros poblados.	Automóviles , ómnibus, taxis colectivos, mototaxis , etc.	Personas y mercancías
	Interprovincial: aquel que realiza viajes de larga distancia cuyo recorrido se da entre provincias de diferentes regiones.	Ómnibus de larga distancia, automóviles, etc.	Personas y mercancías

Adaptado de: Congreso de la República del Perú (2004); Congreso de la República del Perú (2009).

2.2.2.2. Antecedentes del transporte terrestre

El sistema de transporte terrestre nace desde la utilización de animales de carga y la invención de la rueda. Con el paso del tiempo, fruto de la evolución social y como respuesta a la necesidad de trasladar personas y/o bienes, se desarrollaron un sistema de transporte terrestre.

En el Perú, el uso del transporte terrestre se evidencia desde la época incaica a través del uso de animales de carga que pasaban por rutas articuladas creadas por los incas para el traslado de personas y bienes de un punto a otro (Alfaro, 1961). Luego, en la época colonial, con la conquista de los españoles, se llevó el ingreso de los primeros vehículos terrestres como las carrozas, utilizadas mayormente por la clase alta de la época (Canturias, 1998). Es así que, a mediados del siglo XIX, fruto del desarrollo urbano y la necesidad de movilizarse de un lugar a otro, se importaron las primeras unidades de uso público. Desde ese momento, los ómnibus lograron formar las primeras empresas de transporte público; sin embargo, posteriormente, empezó la crisis del sector transporte, por el enfrentamiento entre los empresarios y los trabajadores de las empresas y por los aumentos salariales (Orrego, 2011). A ello, se sumó la migración masiva, deficiencia el servicio de transporte público, liberalización del mercado y la crisis política del momento, el cual motivó el surgimiento de un nuevo enfoque de empresas de transporte público de pasajeros (Orrego, 2011).

Es así que, a finales del siglo XIX, surgen las cooperativas y comités de transporte público terrestre como respuesta a la falta de servicio público; sin embargo, a principio de la década de los noventa, en el gobierno del entonces presidente del Perú Alberto Fujimori, se liberó el mercado de transporte público de pasajeros, con la cual se llevó a impulsar la

importación de vehículos de segunda “mano” (RPP, 2017). Por lo que, de acuerdo a Beilich (2009), surgen las empresas de transporte bajo la modalidad de afiliación o “casarón” mediante la cual, para su constitución, no se exige que el dueño de la empresa sea propietario de los vehículos que lo conforman.

2.2.2.3. Problemática dentro del sistema de transporte terrestre

Para el presente estudio es importante comprender los problemas inherentes al sistema de transporte terrestre de pasajeros en la actualidad, el cual nos permitirá comprender mejor la organización y las condiciones de las empresas.

Como se mencionó en líneas anteriores, consecuencia de la liberalización y desregularización del sector de transporte, en los años noventa, se facilitó la expansión del mercado, al permitir la creación de una nueva modalidad de empresas de transporte público de pasajeros, conocidas como empresas “casarón” (Beilich, 2009; RPP, 2017). Si bien, ello produjo mayor dinamismo en el sector, también originó una serie de problemas como: sobreoferta de vehículos, obsolescencia del parque automotor, atomización empresarial, informalidad, alta competencia e incumplimiento de normas, por parte de las empresas y usuarios (Quispe, 2019)

Por otro lado, según Lino De La Barrera Laca, experto en temas de transporte, los principales problemas del transporte terrestre, en la actualidad, están relacionados con la regulación y la informalidad (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Para el experto, las empresas “casarón”, que conforman la mayor parte de las empresas de transporte, son producto de la deficiente regulación, ya que en ninguna parte se ha establecido con claridad las barreras de acceso; por lo que, personas que no poseen flota propia o cuenta con uno o dos vehículos solicitan concesiones de transporte y se las conceden (Lino De La Barrera, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

En ese sentido, de acuerdo a Quilca (2013), las empresas “casarón” trabajan bajo un sistema de afiliación, dado que después de obtener una concesión de rutas empiezan a cobrar una cuota a las personas que cuentan con vehículos propios para que puedan hacer uso de la ruta, sin que ello signifique que las empresas administren dichos vehículos. Esto, a su vez, estaría ocasionando otros problemas como inseguridad e insatisfacción de los usuarios, debido a que este sistema de trabajo genera que no quede claro a quién se le atribuye la responsabilidad en caso de accidentes y que los empresarios se interesen, principalmente, en la recaudación monetaria que logran al cobrarles a los dueños de los vehículos, mas no en brindar un buen servicio (Beilich, 2006).

En lo que respecta al problema de informalidad, que también está relacionado con la forma en la que trabajan, el sector de transporte es considerado uno de los sectores que presenta mayores índices de informalidad, ya que el gran porcentaje de las empresas de este rubro no cuentan con documentos en regla y permisos de circulación, no cumplen con las normas y tampoco tienen cocheras propias; por lo que, utilizan las vías públicas (Canal N, 2019). Un claro ejemplo del incumplimiento de las normas se puede observar en el ámbito laboral, pues si bien es uno de los sectores que ofrece gran cantidad de empleo, de acuerdo con el gerente del Instituto Peruano de Economía, Diego Macera, más del 83% de trabajadores no cuentan derechos laborales (RPP, 2019).

Todos los problemas mencionados, son un reflejo de la debilidad institucional que existe en el Perú y la incapacidad del Estado para generar políticas que realmente solucionen los problemas del sector, lo que repercute negativamente en la seguridad, orden, medio ambiente y desarrollo socioeconómico del país (Barbero, 2006). Por lo que, no es difícil saber por qué ocurren 10 accidentes viales cada hora en las pistas del Perú e incendios que acaban con la vida de muchas personas (León, 2019).

2.2.3. Sector transporte en la Provincia de Paucar del Sara Sara

2.2.3.1. Provincia de Paucar del Sara Sara

La provincia de Paucar del Sara Sara, se encuentra ubicada en el departamento de Ayacucho, fue creada por Ley N° 24046 el 02 de enero de 1985. Tiene una superficie territorial de 2096,92 Km², la cual limita por el Este con la provincia de la Unión, por el Oeste con la provincia de Parinacochas y Caravelí, por el Norte con la provincia de Parinacochas, y por el Sur con la provincia de Unión con Caravelí (Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara, 2019a)

Según el Plan de Seguridad Ciudadana de la provincia Paucar del Sara Sara (2019a), la provincia cuenta con 9 mil 609 habitantes (5 mil 14 hombres y 4 mil 515 mujeres). La provincia de Paucar del Sara Sara se encuentra constituida por diez distritos: Colta, Corculla, Lampa, Marcabamba, Oyolo, Pararca, San Javier de Alpabamba, San José de Ushua, Sara Sara y Pausa, siendo este último su capital. El 50.15% de los habitantes es quechua hablante y el resto habla el idioma el castellano (Gobierno Regional de Ayacucho, 2017a).

Si bien, el Perú ha experimentado un crecimiento poblacional en los últimos años, especialmente en el departamento de Lima, de acuerdo a los últimos censos realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población en la provincia Paucar del Sara

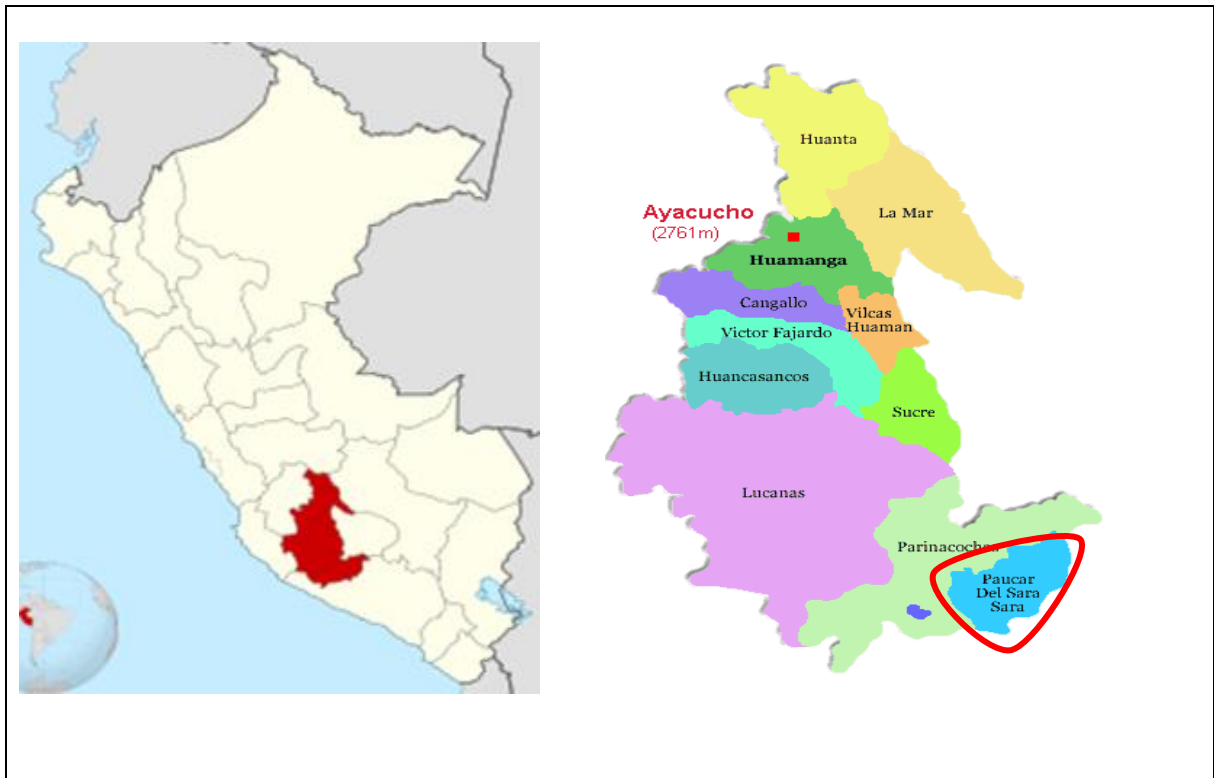
Sara disminuyó, registrándose 10 mil 989 habitantes en el año 2015 y 9 mil 609 habitantes en el año 2017 (Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara, 2019a).

La provincia Paucar del Sara Sara presenta una incidencia de pobreza de 47.1%, y pobreza extrema de 19%, por encima del promedio nacional que es de 23.8% y 4.7% respectivamente (Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara, 2019a). Entre las principales actividades económicas desarrolladas por los habitantes se encuentran la producción agrícola y la crianza de ganado; por lo que, la mayor parte de la población suele vivir de lo que produce.

Por último, según el Censo Nacional Económico del año 2008, la provincia Paucar del Sara Sara cuenta con 369 Micro y Pequeñas Empresas, las cuales en su mayoría se dedican al comercio al por menor o mayor (78%), seguida por establecimientos de alojamiento y servicios de comida (9.8%), después el transporte y almacenamiento (3%) (Gobierno Regional de Ayacucho, 2017a). En ese sentido, de acuerdo a la señorita Miriam Alata, colaboradora de la Municipalidad, MYPEs de transporte terrestre cumplen un papel fundamental en el desarrollo económico y social, debido a que es el único medio de transporte que, a través de la infraestructura vial, conecta todos los distritos de la provincia y una de las actividades económicas que genera mayores ingresos, a comparación de los establecimientos de comercio o servicios que suelen ser pequeñas bodegas o restaurantes, razón por la cual se cuenta con la Unidad de Transporte y Seguridad Vial dentro de la Municipalidad que tiene por competencia normar y regular el transporte en dicha provincia (comunicación personal, 10 de julio, 2019).

A continuación, se muestra la ubicación de la provincia Paucar del Sara Sara y cada uno de sus distritos (ver Figura 4 y 5)

Figura 4: Región de Ayacucho-Perú Departamento de Ayacucho



Fuente: Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara (2019a).

Figura 5: Provincia Paucar del Sara Sara



Fuente: Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara (2019a).

2.2.3.2. Evolución del transporte

Al ser una de las provincias más alejadas del departamento de Ayacucho, la red vial que une a la provincia de Paucar del Sara Sara con otros departamentos tardó en llegar. Es así que es con el presidente Ollanta Humala que se inauguran importantes tramos de la carretera Coracora – Pausa que fueron asfaltadas en el período de 2011 a 2016, permitiendo la conexión de la provincia con regiones como Ica y Arequipa, lo que benefició a los habitantes y contribuyó a potenciar la economía local y regional de la Provincia Paucar del Sara Sara (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], s. f.). Asimismo, es en ese mismo período que recién se culmina la carretera que une a los distintos distritos de la Provincia con la capital, distrito de Pausa, siendo antes de ello el principal medio de transporte las acémilas. Después de ello, se incrementaron el número de empresas de transporte de servicio interprovincial, interurbano y urbano, ya que aparecieron nuevas empresas que vieron una oportunidad de negocio en las nuevas rutas.

Con la información proporcionada por el Gobierno Regional de Ayacucho (2017) y la Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara de los años 2018 y 2019 (ver Anexo E y F), en la Tabla 12, se puede detallar la cantidad de empresas en tres diferentes años.

Tabla 12: Empresas Inter urbanas en Pausa actualizado al 2019

Empresas de transporte interurbano			
Ruta 1: Pausa – Corculla, y viceversa			
Ruta 2: Pausa – San Javier de Alpabamba, y viceversa			
Ruta 3: Pausa – Colta, y viceversa			
Nº	Año 2013	Año 2018	Año 2019
1	Pausinito (Ruta 1)	Tucsom Express S.R.L. (Ruta 1)	Tucsom Express S.R.L. (Ruta 1)
2	Sara Sara (Ruta 1 y 2)	El Vallecito S.A.C. (Ruta 1)	El Vallecito S.A.C. (Ruta 1)
3	Huanca Huanca S.A.C. (Ruta 1 y 2)	Apu Sara Sara S.A.C. (Ruta 1)	Apu Sara Sara S.A.C. (Ruta 1)
4	Apostol Santiago (Ruta 3)	Huanca Huanca S.A.C. (Ruta 2)	Huanca Huanca S.A.C. (Ruta 2)

Adaptado de: Gobierno Regional de Ayacucho (2017); Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara (2018); Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara (2019b).

Como se puede observar en la tabla anterior, de las cuatro empresas interurbanas que se encuentran en el 2013, solo una permanece en el mercado (Huanca Huanca). Las otras tres empresas, ingresan al mercado entre el 2014 y 2016; además, se observa que no hay cambios entre el 2018 y 2019.

Cabe destacar que, de las empresas interurbanas que se muestran en la tabla anterior, solo dos forman parte de la presente investigación (Tucsom Express y El Vallecito). Ambas empresas comparten la misma ruta (Pausa – Corculla), la cual involucra los siguientes distrito:

Tabla 13: Distritos que abarca la ruta Pausa – Corculla

Distrito	Habitantes	Distancia promedio de la capital (Pausa)	Tipo de Vía
Lampa	2473	17.5 Kms.	Afirmada (carretera no pavimentada, pero con suelos estabilizados)
Marcabamba	785	23.6 Kms.	
Colta	797	42.00 Kms.	
Oyolo	1166	75.4 Kms.	
San José de Ushua	187	88.2 Kms.	
Corculla	566	97.00 Kms.	

Adaptado de: Gobierno Regional de Ayacucho (2017); Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara(2019a)

Se rescata de la tabla anterior que, son distritos con poca cantidad de habitantes y que todavía tienen una infraestructura vial por mejorar. Por otro lado, a continuación, se presenta la relación de empresas interprovinciales en 3 diferentes años, a fin de observar si existen cambios.

Tabla 14: Empresas Interprovinciales en Pausa actualizado al 2019

Empresas de transporte interprovincial			
Ruta 1: Marcabamba – Lima		/	Ruta 2: Pausa - Chala
Ruta 3: Pausa – Huamanga		/	Ruta 4: Pausa – Cora Cora
N°	Año 2013	Año 2018	Año 2019
1	Santa Clara (Ruta 1)	Santa Clara (Ruta 1)	Santa Clara (Ruta 1)
2	Expreso Sánchez (Ruta 1)	Expreso Sánchez (Ruta 1)	Transsol (Ruta 1)
3	Vía Segura S.A.C. (Ruta 1)	Vía Segura S.A.C. (Ruta 1)	Vía Segura S.A.C. (Ruta 1)
4	Chavín Express (Ruta 1)	Grau Tours S.A.C. (Ruta 1)	Chavín Express (Ruta 1)
5	Tr. López Hermanos (Ruta 1)	Incuyo Express S.A.C.(Ruta 2)	Incuyo Express S.A.C. (Ruta 2)
6	Virgen de las Nieves (Ruta 4)	Virgen de las Nieves S.A.C.	Virgen de las Nieves S.A.C.
7	Manantiales S.A. (Ruta 3 y 4)	Manantiales S.A. (Ruta 3)	Manantiales S.A. (Ruta 3)
8	-	Edimsa S.A.C. (Ruta 2)	Edimsa S.A.C. (Ruta 2)
9	-	Manantiales Sur S.C.R.L.(Ruta 3)	Manantiales Sur S.C.R.L.(Ruta 3)
10	-	Nandito E.I.R.L. (Ruta 3)	Nandito E.I.R.L. (Ruta 3)
11	-	Parinacochas S.A.C.(Ruta 4)	Parinacochas S.A.C. (Ruta 4)
12	-	-	Expreso Santiaguito
13	-	-	Cielo Azul Express S.A.C.

Adaptado de: Gobierno Regional de Ayacucho (2017); Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara(2019a).

Como se observa en la tabla anterior, se han producido cambios en los tres períodos de tiempo, especialmente, en lo que respecta del año 2013 al 2018, ya que hay un crecimiento de empresas de transporte que pueden ser producto de la mejora de la carretera hasta Pausa (culminación del asfaltado en el 2014). Asimismo, se puede ver que, de las 7 empresas que se encuentran en el 2013, solo 5 continúan en el mercado en el 2018, las demás son empresas nuevas. En el 2019, se observa que retornó al mercado la empresa Chavín Express, se retiró Grau Tours e ingresaron Transsol y otras dos.

Cabe resaltar que, la cantidad de empresas interprovinciales se ha mantenido en el transcurso de los años, siendo 4 en el 2013, 2018 y 2019, si bien algunas se retiraron del mercado, otras se incorporaron. Además, es importante mencionar que la ruta (Marcabamba – Lima, y viceversa), que comparten las empresas interprovinciales que forman parte de la presente investigación (Santa Clara y Transsol), involucra los siguientes puntos: Marcabamba (distrito de la provincia Paucar del Sara Sara), Pausa (capital de la provincia Paucar del Sara Sara), Incuyo (distrito de la provincia de Parinacochas, Ayacucho), Chala (distrito de la provincia de Caravelí, Arequipa), Nazca (provincia de Ica), Ica y Lima.

2.2.3.3. Problemas en el sector transporte en la provincia

Las 16 (dieciséis) empresas de transporte que brindan su servicio en la provincia Paucar del Sara Sara, suelen trabajar bajo un sistema de afiliación. Es decir, propietarios de vehículos abonan un monto o cuota de afiliación a empresas de transporte legalmente constituídas, a fin de obtener la autorización y/o concesión de una o más rutas que solo son otorgadas a personas jurídicas. Es importante tener en cuenta que, quienes conceden dichas autorizaciones o cenciones son el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (rutas interprovinciales) y la Municipalidad Provincial de Paucar del Sara Sara, (rutas interurbanas y urbanas).

De acuerdo a la responsable de la Unidad de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de la Provincia de Paucar del Sara Sara, las 16 (dieciséis) empresas de transporte contarían con autorizaciones para brindar el servicio de transporte en la provincia; sin embargo, no todas estarían cumpliendo con los requisitos de seguridad y calidad de servicio establecidos para el transporte formal (Miriam Alata, comunicación personal, 10 de julio, 2019). El sistema de afiliación bajo el que trabajan sería una de las principales razones de ello, en medida que la prestación del servicio y la administración de la flota no son funciones de la empresa, sino de los propietarios de los vehículos que suelen priorizar sus objetivos personales, siendo principalmente obtener mayores ingresos y no tanto brindar un servicio de calidad, lo que genera irregularidades e insatisfacción de los pasajeros (Quilca, 2013).

En ese contexto, la Municipalidad dispuso como primera medida para reducir la inseguridad, los accidentes e insatisfacción de los usuarios, la realización de una reunión con los propietarios de las empresas interurbanas de la ruta Pausa – Corculla, en la que debían firmar un acuerdo comprometiéndose a cumplir con un cronograma de salidas (días y horarios); poniendo así, punto final a los “correteos”, al evitar la competencia entre empresas (Miriam Alata, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Según algunos empresarios, dicho acuerdo los perjudicaría y les generaría restricciones para mejorar y hacer crecer sus empresas, dado que los obliga a brindar sus servicio solo dos veces por semana, haciendo que sus unidades vehiculares permanezcan estacionadas mucho tiempo; pese a ello, se sintieron obligados a firmar dicho documento para evitar problemas con la Municipalidad. Asimismo, si bien algunos usuarios están conforme con la medida, otros aseguran que dicha medida genera que las empresas cobren el precio que quieran y no les interese brindar un buen servicio, en vista que no tienen competencia.

Según el experto en transporte, Lino de La Barrera Laca, la medida impuesta por la Municipalidad para disminuir la inseguridad y accidentes, evidenciaría la falta de capacidad de la Municipalidad para generar acciones que solucionen realmente los problemas, ya que dicha medida no asegura que no ocurran accidentes y, por lo contrario, origina que las empresas no tengan incentivos para brindar un buen servicio (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Asimismo, dicha medida puede llevar a que la Municipalidad presente denuncias ante Indecopi, por la imposición de barreras burocráticas en contra de las empresas.

Por otro lado, a pesar de la importancia de estas empresas para la provincia y que de acuerdo al Artículo 3° del ROF de la Municipalidad Provincial de Paucar del Sara Sara, esta tiene como objetivo promover el desarrollo económico local incidiendo en MYPEs a través de planes de desarrollo económico, varios de los empresarios se sienten inconformes con las acciones que hasta el momento esta ha realizado, porque aluden que no existen capacitaciones o asesorías en ninguna materia, lo que se traduce en desinterés y apoyo nulo por parte de las entidades públicas.

Por último, otro aspecto que representa un problema en el sector transporte en la provincia Paucar del Sara Sara es la deficiente infraestructura y señalización vial que existe actualmente. De acuerdo a lo observado, gran parte de la carretera en la provincia es peligrosa (barrancos) y no se encuentra pavimentada; asimismo, la señalización vial es casi nula, no existen semáforos y son pocos los avisos de señalización vial.

Lo anterior y las deficiencias en la gestión de las empresas de transporte (control), serían los principales causantes de los accidentes de transito, ya que se descuida la revisión

técnica de los vehículos, no se controla la velocidad y no se realizan capacitaciones a los conductores. Algunos de los accidentes de tránsito en los que estuvieron involucradas las empresas de transporte que brindan su servicio en la Provincia Paucar del Sara Sara, los últimos años, fueron los siguientes: Vía Segura, año 2014; Apu Sara Sara, año 2017; Santa Clara, año 2018 y 2019; Chavin Express, año 2019 (Radio Pauza en la Noticia, 2017; Radio Pauza en la Noticia, 2018; Radio Pauza en la Noticia, 2019a; Radio Pauza en la Noticia, 2019b).

Los problemas que se presentan en la provincia Paucar del Sara Sara, refleja la realidad del sector transporte en el Perú, especialmente en el caso de departamentos lejanos, donde existe poca presencia del Estado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Dado que la investigación tiene como objetivo analizar el desempeño de las cuatro Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara, Ayacucho, a partir de la caracterización sus sistemas de control de gestión y diversas fuentes teóricas y empíricas, es necesario “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información para alcanzar los objetivos” (Ponce & Pasco, 2015).

Por tal motivo, en el presente capítulo, se desarrollará la metodología de la investigación, la cual está conformada por los siguientes elementos del diseño metodológico: el enfoque metodológico, el alcance del estudio, estrategia general de la investigación, el horizonte temporal, la selección muestral y las herramientas metodológicas.

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Enfoque

La presente investigación, se va a desarrollar mediante un enfoque cualitativo, el cual es considerado más flexible que el análisis cuantitativo debido a que no hay procedimientos estandarizados para analizar la información (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La recolección de datos no numéricos permitirá realizar y describir a profundidad la caracterización del sistema de control en las MYPES de transporte terrestre de pasajeros de la provincia de Paucar del Sara Sara para poder lograr un entendimiento del desempeño en este tipo de empresas de dicha localidad debido a los pocos estudios sobre este tema realizados en este tipo de contextos.

3.1.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es exploratorio y descriptivo. El primero, debido a que de acuerdo a Ponce y Pasco (2015), este tipo de alcance ayuda a comprender fenómenos poco estudiados para después sugerir nuevas líneas de investigación que profundicen el tema en el futuro. En ese sentido, se puede decir que estudios relacionados con el control de gestión en MYPES, sobretodo en el sector transporte y zonas rurales, han sido poco abordados en los diferentes países.

Por otro lado, se habla de un alcance descriptivo, ya que según Hernández et al. (2010), este permite comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado a través de la recolección de información de las variables de manera independiente, sin que ello

implique correlación alguna. Así, la investigación, recoge información relacionada al control de gestión y desempeño de MYPEs de transporte estudiadas, para ser estudiadas de forma independiente.

3.1.3. Estrategia de la investigación

La estrategia principal de la investigación se basa en el estudio de casos. De acuerdo con Pasco y Ponce (2015), esta estrategia permite comprender un fenómeno más amplio en su propio contexto; puesto que, el investigador estudia un número limitado de casos específicos o un solo caso a profundidad, lo cual le ayuda a comprender un fenómeno más amplio. En este caso, se estudia cuatro MYPEs de transporte terrestre de pasajeros de la Provincia Paucar del Sara Sara y se utiliza diferentes técnicas de recolección de datos para profundizar el diagnóstico del estado actual del sistema de control, caracterizarlo y realizar un análisis del desempeño a partir de los resultados.

Tabla 15: Información general sobre las empresas de transporte utilizadas en la investigación

	Tucsom Express	El Vallecito	Santa Clara	Transsol
Tipo de propiedad	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Empresa Familiar	Empresa No Familiar
Ingresos anuales	Menos 630 mil soles	Menos 630 mil soles	Más de 630 mil – menos de 7,140 soles	Todavía no cumple un año en el mercado
Tamaño de la empresa	Microempresa	Microempresa	Pequeña empresa	-
Tipo de Sociedad	S.R.L.	E.I.R.L.	S.R.L.	S.A.C.
Año de registro SUNARP	2014	2016	1959	2013
Años en el mercado	5 años	3 años	60 años (2007 dueño actual)	Este año
Nº de representantes legales	2	4	4	1
Nº de personal	12	10	44	20
Tipo de transporte	Interurbano	Interurbano	Interprovincial	Interprovincial
Tipo de vehículo	Combi	Combi	Ómnibus	Ómnibus
Nº de vehículos	8	6	16	5
Sistema de trabajo	Afiliación	Afiliación	Afiliación	Afiliación

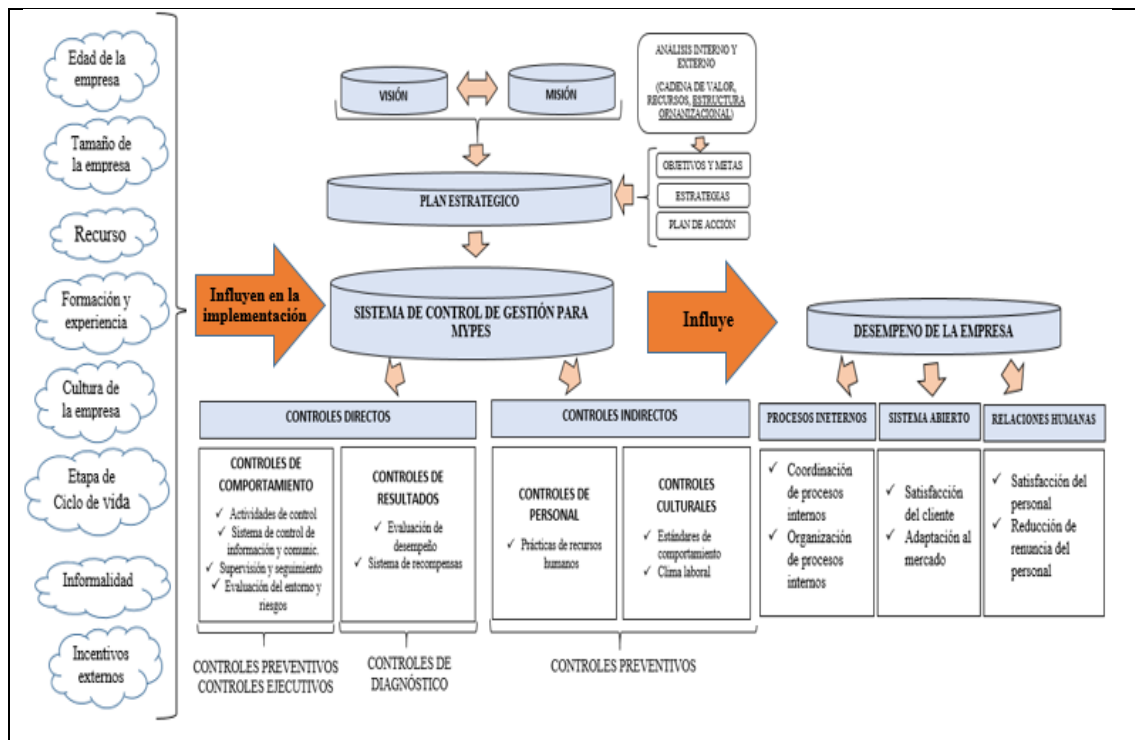
Es importante mencionar algunos aspectos relacionados a la tabla anterior, como el de los representantes legales. En lo que se refiere a la empresa Tucsom Express, sus representantes legales están conformados por dos hermanos, el gerente y el subgerente; por lo que, este último se considera parte del personal de la empresa al igual que los comisionistas (5), conductor (1), personal de ventas (5). En el caso de la empresa El Vallecito, de los cuatro

representantes legales, uno es el gerente y los otros tres son socios. Estos trabajan en la empresa como comisionistas, por ende, se los considera parte del personal como los otros comisionistas (2) y el personal de ventas (5). En la empresa Santa Clara, los representantes legales son el gerente y otros tres familiares que no intervienen en ningún aspecto de la empresa. El personal de esta empresa está constituido por un administrador, una persona encargada de la parte operativa, comisionistas y personal de ventas. Finalmente, el personal de la empresa Transsol está conformado por comisionistas y personal de ventas.

Además, cabe tener en cuenta que, ninguna de las empresas cuenta con vehículos a su nombre, estos pertenecen a alguno de los representantes legales o a comisionistas, quienes abonan una cuota a las empresas para acceder a una ruta. El que los vehículos sean de propiedad de los representantes legales genera una situación particular, como el caso de la empresa Tucsum Express donde el gerente y el subgerente poseen vehículos, para los cuales el gerente contrata a un conductor a quien supervisa con mayor frecuencia que al resto de personal, mientras que el subgerente conduce su vehículo y participa exiguamente en la gestión de la empresa. Lo mismo ocurre en la empresa El Vallecito, en la cual el gerente es quien conduce su vehículo.

En la Figura 6 se muestra las principales variables de investigación que surgieron a partir del marco teórico y el marco contextual, las cuales están más detalladas en el Anexo A.

Figura 6: Principales variables de investigación



Adaptado de: Mejía (2002); Gonzáles (2017); Hutzschenreuter (2009).

La primera parte de la imagen representa el objetivo específico N° 3 (factores que influyen la implementación del sistema de control), la segunda parte representa el objetivo específico N° 2 (el sistema de control de gestión), mientras que la última es el objetivo específico N° 4 (desempeño).

3.1.4. Horizonte temporal de la investigación

El horizonte temporal de la presente investigación será transversal, ya que “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Ponce & Pasco, 2015, p. 49). En otras palabras, la investigación pretende tomar una “fotografía” del estado actual de cuatro MYPEs elegidas.

3.1.4.1 Selección muestral

De acuerdo a Ponce y Pasco (2015), la selección de la muestra puede ser probabilística y no probabilística. En la muestra probabilística, la selección de las unidades de análisis es aleatoria, los elementos se obtienen al definirse las características de la población y el tamaño de la muestra; por ello, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados (Hernández et al., 2010).

Por otro lado, el muestreo no probabilístico basa su selección en criterios establecidos por los investigadores; es decir, solo se busca conocer el fenómeno con mayor profundidad y no representar estadísticamente a toda la población sino aproximarse al fenómeno estudiado (Ponce & Pasco, 2015).

Teniendo en cuenta las características previamente expuestas y que se utilizará un estudio de caso múltiple, el tipo de muestra elegido para esta investigación es no probabilístico, debido a que se tiene como objetivo analizar el desempeño de MYPEs seleccionadas a partir de la caracterización del sistema de control de gestión, mas no que el grupo de empresas seleccionadas representen a toda la población de MYPEs de transporte de la provincia Paucar del Sara Sara.

Dentro del muestreo no probabilístico se presentan diferentes tipos, las cuales son: el muestreo por conveniencia, por cuotas, por bola de nieve, discrecional, heterogéneo u homogéneo y de casos extremos. Para la investigación se utilizará el muestreo por conveniencia que “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, p. 53); asimismo, el muestreo heterogéneo y

homogéneo que “enfatan la conformación de una muestra con unidades de observación distintas o similares” (Ponce & Pasco, 2015, p. 53).

La presente investigación, utilizará el muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la facilidad de acceso a la información a cuatro de MYPEs de transporte terrestre de pasajeros de la provincia Paucar del Sara Sara. Además, se consideró que todas MYPEs estudiadas brinden el servicio de transporte de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara en la actualidad; así como, que cuenten con la concesión de rutas ya sea interurbana (Corcuilla – Pausa y viceversa) o interprovincial (Lima –Pausa y viceversa), y que el personal esté conformado por menos de 50 personas, estas características representan homogeneidad. Por otro lado, no todas las empresas tienen el mismo tamaño, tiempo en el mercado y niveles de crecimiento, con ello se muestra heterogeneidad.

3.1.4.2 Tamaño de la muestra

Dado que se utiliza un muestreo no probabilístico, no se recurre a los cálculos matemáticos, propias de las muestras probabilísticas; sin embargo, se puede aplicar dos procedimientos no excluyentes: segmentación y saturación. Mediante el procedimiento de segmentación, se divide a los actores de acuerdo a las características que comparten, luego se selecciona a unos cuantos de cada grupo seleccionado, el cual muestra la diversidad de los componentes de la muestra (Ponce & Pasco, 2015). El número de casos dependerá de que tanto logren responder a las preguntas de investigación, permitiendo el entendimiento de las variables a estudiar.

En el caso del procedimiento de saturación, se realiza la primera medición de la muestra y se analiza la información, después se realiza la segunda medición con su respectivo análisis, así sucesivamente hasta detectar las repeticiones de los datos de la muestra en el cual se detiene el proceso de medición (Pasco & Ponce, 2015).

Los sujetos de estudio de esta investigación han sido elegidas de acuerdo al procedimiento de segmentación; en otros términos, después de saber el número de empresas que cuentan con una concesión de rutas en la provincia de Paucar del Sara Sara, se hizo la división de los actores de acuerdo a sus rutas, y a continuación se seleccionaron dos empresas con rutas interurbanas y otras dos con rutas interprovinciales, a fin de contar con cierta homogeneidad de datos, pero también información variada que ayude a entender mejor el fenómeno estudiado.

Los cuatro sujetos de estudio son las siguientes: Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol. Los dos primeros, son empresas interurbanas, mientras que los dos restantes son interprovinciales. Es necesario informar que uno de los investigadores posee un vínculo

familiar con una de las empresas (Tucsom Express); sin embargo, por ética y veracidad del estudio, dicho investigador no intervino cuando se aplicó alguna herramienta de investigación a alguna persona con la cual tuviera algún vínculo familiar.

3.1.5.Herramientas metodológicas e instrumentos para la recolección de información

De acuerdo a Ponce y Pasco (2015), existen diferentes técnicas o herramientas metodológicas para la recolección de información, como por ejemplo: las entrevistas individuales a profundidad, las encuestas, los focus groups y las observaciones. Por otro lado, según Meneses y Rodríguez (2011) se considera a los cuestionarios como instrumentos para obtener mayor información. De acuerdo a los autores citados anteriormente, la selección de dichas herramientas o instrumentos dependerá de la estrategia de la investigación. Por lo que, en el presente estudio, basado en el estudio de casos, se utilizaron las siguientes herramientas e instrumentos:

3.1.5.1. Entrevistas individuales a profundidad

La entrevista individual a profundidad (ver Anexo G, H e I), es definida por Hernández et al. (2010) como la recolección de información verbal y no verbal, entre el entrevistado y el entrevistador sobre un tema determinado. Asimismo, de acuerdo a Ponce y Pasco (2015), las entrevistas pueden estar divididas en tres tipos: estructurada, semiestructurada y no estructurada. En primer lugar, la entrevista estructurada sigue un orden de preguntas establecidas; mientras, la semiestructurada cuenta con una serie de preguntas que pueden variar de orden y enunciación según el interés del entrevistador; por último, la entrevista no estructurada solo cuenta con un tema predefinido que puede ser ampliamente desarrollado por el investigador según amerite la situación (Ponce & Pasco, 2015). A fin de cumplir con los objetivos de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes de las empresas, expertos, personal y clientes..

Las primeras entrevistas se realizaron a expertos en temas de Control de Gestión (ver Anexo I), MYPEs (ver Anexo I) y Transporte Terrestre de Pasajeros, con la finalidad de profundizar la información obtenida en fuentes bibliográficas con su conocimiento, comprender mejor el contexto en el que se desenvuelven MYPEs de transporte terrestre, y validar o rediseñar las variables o preguntas de investigación. Cabe resaltar que se hicieron en total 6 entrevistas a expertos, de las cuales 4 fueron realizadas en Lima, mientras que las otras 2 en Paucar del Sara Sara, Ayacucho (a los representantes de la Municipalidad).

Tabla 16: Lista de expertos consultados

N°	Nombre	Institución	Especialidad	Fecha	Duración
1	Gino Rodríguez Alfaro	Pontificia Universidad Católica del Perú	Control de Gestión	14/06/2019	47 min
2	Aldo Sarria Lancho	Pontificia Universidad Católica del Perú	Control de Gestión	14/06/2019	1 hr 40 min
3	Lino De la Barrera Laca	Kunay consultores SAC	Transporte y MYPEs	28/06/2019	45 min
4	Jesús Anaya Álvarez	Soyuz	Transporte	25/06/2019	1 hr 11 min
5	Josue Montoya de la Cadena	Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara	MYPEs	10/07/2019	39 min
6	Miriam Alata Quispe	Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara	Transporte	10/07/2019	25 min

Posteriormente, se realizaron entrevistas para la recolección de información a los Gerentes Generales (dueños) (ver Anexo B) de las cuatro MYPEs de transporte de pasajeros de la Provincia Paucar del Sara Sara. Es importante recalcar que la guía de entrevista se sometió a una prueba piloto en una empresa del mismo rubro: Soyuz . Esta prueba permitió realizar ajuste a la guía de entrevista.

Tabla 17: Información sobre entrevistas realizadas a Gerentes de las empresas de transporte seleccionadas para este estudio

N°	Nombre	Empresa	Tipo de transporte	Fecha	Duración
1	Yhonny Motta Baldarrago	Tucsom Express S.R.L.	Interurbano	09/07/2019	2 hrs 8 min
2	Yaquelin Zambrano Sarasi	El Vallecito S.A.C.	Interurbano	10/07/2019	1 hr 9 min
3	Jaime Barrientos Dongo	Santa Clara	Interprovincial	06/07/2019	2 hrs 2 min
4	Jorge Ramos Villavicencio	Transsol E.I.R.L	Interprovincial	06/07/2019	1 hr 48 min

Por último, a fin de recabar mayor información sobre el nivel de satisfacción, se realizaron entrevistas a profundidad al personal y los clientes (ver Anexo G y H) de tres de las empresas. Es necesario explicar que no se realizó entrevistas al personal y clientes de la empresa Transsol, debido a que recientemente en julio del presente año, la empresa inició sus operaciones en la Provincia Paucar del Sara Sara.

Para la elaboración del formulario de preguntas, se tomó en cuenta que este tipo de herramientas deben ser breves, comprensibles, referirse a un solo hecho y no contener presuposiciones ((Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). Asimismo, se realizó un piloto de

preguntas a 5 personas mayores de edad para detectar posibles problemas de comprensión, dificultades con las alternativas o las escalas (Meneses & Rodríguez, 2011).

La cantidad de las entrevistas fueron determinadas en base al punto de saturación ya que no se obtenía nueva información a los recolectados previamente (Díaz et al., 2013).

Tabla 18: Detalle de entrevistas realizadas a clientes por cada empresa de transportes

Empresa	Personal	Clientes
Tucsom Express S.R.L.	Subgerente – Conductor (1) Comisionista – Conductor (2) Agenciera (1) Conductor (1)	10
El Vallecito S.A.C.	Comisionista (2) Agencieras (2)	9
Santa Clara	Administrador (1) Comisionista – Conductor (1) Conductores (2) Agencieras (3) Ayudante (1)	12

Cabe resaltar que se elaboraron diferentes guías de entrevista, en base a las variables de estudio, para cada uno de los grupos de actores: (1) expertos, (2) gerentes generales, (3) personal y (4) clientes.

3.1.5.2. Cuestionarios

El cuestionario es un instrumento estandarizado que utilizamos para el recojo de datos durante el trabajo de campo, a diferencia de la encuesta que hace referencia a una metodología que abarca un conjunto de pasos organizados para su diseño, administración y para recojo de datos (Meneses & Rodríguez, 2011). Se realizaron cuestionarios dirigidos a clientes y personal de las 3 empresas mencionadas anteriormente para poder recopilar información relacionada a la satisfacción de personal y de clientes.

a) Satisfacción de los clientes

El cuestionario dirigido a los clientes (ver Anexo K) se elaboró con el objetivo de conocer mayor información de los usuarios de las 3 empresas incluidas en esta investigación .

Para la elaboración de este cuestionario de calidad del servicio dirigido a clientes, se tomó como referencia 3 modelos realizados en empresas del mismo rubro como lo son: Cuestionario (Lupérdiga y Rodríguez, 2016), Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa “Ave Fénix” EMTRAFESA S.A.C – Pacasmayo (Lupérdiga & Rodríguez, 2016),

Cuestionario aplicada a los clientes de la empresa “Ave Fénix” EMTRAFESA S.A.C – Pacasmayo (Urcia, 2017) y Cuestionario (Mendoza, 2014). Asimismo, los cuestionarios se realizaron de forma anónima, aleatoriamente a personas cuyas edades oscilaban entre 18 años a más . Es importante mencionar que como primer filtro se preguntabó a las si habían utilizado el servicio de las empresas Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara.

b) Satisfacción laboral del personal

El cuestionario (ver Anexo J) fue elaborado en base a 3 modelos aplicados al personal de empresas de transporte para obtener información sobre su satisfacción . Los modelos tomados en cuenta son: (1) Cuestionario: Medición de la satisfacción laboral de los tripulantes de SAB (Sánchez, 2018), (2) Cuestionario de Satisfacción laboral (Olivera, 2018) y (3) Cuestionario para evaluar la satisfacción laboral (Fuentes S., 2012).

El cuestionario fue respondido tanto por el personal administrativo como operativo de las empresas que forman parte del estudio. Los cuestionarios se realizaron de forma anónima, aleatoriamente a personas cuyas edades oscilaban entre 18 años a más

Tabla 19: Detalle de los cuestionarios realizados al personal y a los clientes por cada empresa de transportes

Nº	Empresa	Nº de personal	Nº de clientes
1	Tucsom Express S.R.L.	5	50
2	El Vallecito S.A.C.	6	36
3	Santa Clara	13	51

Cabe resaltar que, al igual que en las entrevistas, los cuestionarios no fueron realizadas a la empresa Transsol, debido a que recientemente la empresa ha iniciado sus operaciones en el mes de julio 2019; por lo que, el personal y clientes no podrían proporcionar mucha información de la empresa. Por otro lado, es importante mencionar que la selección de preguntas para los cuestionarios al persona y clientes se realizó tomando en cuenta el contexto y se contó con la validación de los expertos en temas relacionados con transporte terrestre de pasajeros.

3.1.5.3. Observación

Las observaciones pueden ser no participante y participante dependiendo del nivel de involucramiento en el contexto organizacional. En una observación no participante, se recolecta información sin llegar a involucrarse en la realidad estudiada, manteniendo cierta distancia respecto a los actores estudiados, a fin de no influir en sus acciones (Ponce & Pasco, 2015). En

ese mismo sentido, Diniz, Magalhaes y Dos Santo (2014) mencionan que este tipo de investigación permite interacciones sociales profundas entre investigador e investigado (citado en Callejo, 2002). Por otro lado, la observación participante requiere de un involucramiento en el contexto, interactuando plenamente con los actores de la organización en cuestión (Ponce y Pasco, 2015).

En esta investigación se utilizaron ambos tipos de observaciones. La observación no participante (ver Anexo M, N, Ñ y O), ya que en un primer momento se recolectó información sobre el estado de las instalaciones y el servicio brindado por las empresas, sin intervenir o involucrarse con la realidad estudiada. Por otro lado, se empleó la observación participante en más oportunidades, debido a que este tipo de observación permitió profundizar la obtención de información sobre el tema. Como parte de este tipo de observación, se llevó a cabo la técnica de “cliente incógnito”, en tres de las empresas de estudio (Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara), además se interactuó en varias oportunidades con actores pertenecientes a las empresas (personal), como a su entorno (clientes, municipalidad y competencia), con ello se buscó conocer a mayor profundidad cómo operaban las empresas, su tipo de servicio y qué aspectos de su entorno ejercen influencia en su desempeño.

CAPÍTULO 4: CARACTERIZANDO EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación, tiene por finalidad analizar el desempeño de MYPEs de transporte terrestre de pasajeros de la provincia Paucar del Sara Sara a través de la caracterización del sistema de control de gestión. Para ello, primero se empezará realizando un diagnóstico del estado del sistema de control de gestión de las empresas estudiadas; para después, identificar qué factores influyeron en la implementación de dichos sistemas de control y, finalmente, realizar un análisis de qué implicancias tendría el sistema de control implementado, en el desempeño de los casos de estudio.

4.1. Estado de los sistemas de control de gestión

Después de realizado el trabajo de campo, en esta sección se pretende describir el estado de los sistemas de control de gestión de las cuatro MYPEs que forman parte del estudio: Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol. Por lo que, este apartado ha sido enfocado en el segundo objetivo de la investigación: conocer el estado actual del sistema de control de gestión en Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas. Para lo cual es importante aclarar que, el sistema de control de gestión está compuesto por: controles directos (controles de comportamiento y controles de resultados) y controles indirectos (controles de personal y controles culturales).

Dado la importancia de cada uno de los tipos de control, esta sección se divide de la siguiente manera: (1) estado de controles directos (controles de comportamiento), (2) estado de controles directos (controles de resultados), (3) estado de controles indirectos (controles de personal), (4) estado de controles indirectos (controles culturales) y, por último, (5) requisitos para el diseño adecuado de un sistema de control, que es crucial para saber en qué medida están aplicando los mecanismo de control correctos.

4.1.1 Estado de controles directos: controles de comportamiento

Dado que los controles de comportamiento (formales e informales) son los que están relacionados con las actividades operativas, en las siguientes líneas se busca conocer cómo operan las empresas de transporte y qué medida aplican controles de comportamiento, a través de la descripción de un día a día en las empresas.

En el caso de las empresas interurbanas, Tucsom y El Vallecito, comparten ciertas características como el espacio geográfico de sus operaciones (distrito de Pausa), las rutas

(Pausa-Corculla, y viceversa) y horarios de salidas (3 a.m. y 12 p.m.); sin embargo, no los días de salida. Ello último, debido a la medida interpuesta, recientemente, por la Municipalidad Provincial que, pretende evitar que las empresas presenten algún accidente al competir todos los días por ganar pasajeros.

Dado ello, las empresas interurbanas de ruta Pausa – Corculla, al ser tres (Tucsom Express, El Vallecito y Apu Sara Sara), tienen salidas dos veces por semana. Las empresas del presente estudio: Tucsom Express y El Vallecito, empiezan el día a las 2:30 a.m., cuando el personal de ventas (agencieras) abre el local de la de la empresa, ya que el primer turno de salida, tanto de Pausa como de Corculla, es a las 3 a.m. y el segundo, a las 12 p.m.

El personal mencionado, tiene que estar al menos media hora antes en el local, ordenando, atendiendo a los clientes, *pesando las encomiendas* (control ejecutivo), terminando de llenar la planilla de pasajeros y encomiendas manualmente, la cual es utilizada para *controlar el número de pasajeros y encomiendas* (control ejecutivo). También es el encargado de supervisar la hora de llegada y el estado en que llega el comisionista o conductor de turno (control ejecutivo) para comunicarle al gerente cuando lo crea conveniente, dado que este no está constantemente en el local. El control de ello, lo realiza revisando el rol de salidas de cada conductor, el cual es elaborado por el gerente en coordinación con los comisionistas. Durante el día, también se observó que el personal de ventas no siempre se realiza la entrega de *comprobantes de pago* y no ofrece ningún tipo de *promociones* en la actualidad, lo cual no es supervisado (control ejecutivo).

En lo que respecta a las empresas interprovinciales, Santa Clara y Transsol, el día lo inician a las 7 a.m. en adelante, debido a que tienen solo un horario de salida todos los días, en el caso de Lima salen entre 1 p.m. a 3 p.m (parten de su agencia del Centro de Lima, pasando por su agencia de Villa María, donde suelen tener mayor cantidad de pasajeros, entre las 2 p.m. a 4 p.m); mientras que, de Pausa parten entre las 11 a.m. a 12 p.m.

Las empresas inician el día con la apertura del local por parte del personal de ventas, quienes suelen realizar las mismas actividades o tareas que el personal de las empresas interurbanas, la única diferencia es que existe un mayor uso de la tecnología (computadoras) para *controlar el tema de ventas, promociones, cantidad de pasajeros y encomiendas* (control ejecutivo), aunque no en todos sus locales. Por otro lado, se observó que, en ambas empresas, los gerentes o alguna persona de confianza de los mismos, generalmente un familiar, suele supervisar el ingreso y salidas de vehículos (control ejecutivo), la condición del personal para laboral (control ejecutivo) u otros aspectos en Lima; sin embargo, en otros lugares, es el

personal de venta quien realiza dicha labor y se comunica con el gerente cualquier inconveniente.

Por otra parte, se observó que, en las cuatro empresas existe un limitado *control de entrada y salida del personal* (control ejecutivo), dado que no registran hora de ingreso y salida, tampoco existe una persona responsable de controlar dicha acción. Si bien los gerentes mencionan que son los encargados de supervisar al personal, en algunos casos con apoyo de otra persona, esto no lo realizan todos los días y menos en todos sus locales, por falta de tiempo, lejanía o porque así lo prefieren. Por ejemplo, los gerentes de las empresas interurbanas no les imponen horas estrictas de trabajo y le dan la libertad para que cierren el local de la empresa los días que no pueden brindar sus servicios. Por lo que, causó sorpresa encontrar a la agenciera de la empresa Tucsom Express, trabajando para la empresa El Vallecito, los días que Tucsom no podía salir. Este punto se sustenta con lo afirmado por los gerentes de algunas empresas:

”[Llevamos] flexibilidad de control de personal, porque si yo asigno un horario de ingreso y de salida fijo, si yo soy muy exigente con eso, cuando se excedan con las horas de trabajo podría haber conflicto de cumplimiento y esa rigidez puede ir contra mí, entonces lo que hago es ser flexible a que un personal puede entrar en la mañana uno, a la hora de apertura y el otro quizás puede llegar un poco después y a la hora de salida, si aún hay necesidad de quedarse por carga laboral ellos se quedan porque saben que hay esa flexibilidad de ingreso” (Comunicación de personal, 27 de julio, 2019).

“Me entero si es que está trabajando o no cuando me llama algún cliente y me dice que no hay nadie en la agencia, que está cerrada, porque casi no tengo mucho tiempo para ir a vigilar, menos en otros lugares” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

Como se puede observar a continuación (ver la Tabla 20), hasta el momento descrito, las cuatro empresas utilizan ciertos mecanismos control, pero en su mayoría informales.

Tabla 20: Estado de controles comportamiento – parte 1

MECANISMOS DE CONTROL DIRECTO CP: Control preventivo CE: Control ejecutivo CD: Control de diagnóstico	EMPRESAS											
	TUCSOM			VALLECITO			SANTA CLARA			TRANSSOL		
	SI		NO	SI		NO	SI		NO	SI		NO
TIPO DE CONTROLES	F	I		F	I		F	I		F	I	
Controles de comportamiento												
De entrada y salida del personal y los vehículos (CE)		x			x			x			x	
De condición del personal para laborar (CE)		x			x			x			x	
De precios y entrega de boletas (CE)		x			x			x			x	
De promociones y ofertas (CE)			x			x	x					x
Del pesaje y embarque de encomiendas (CE)	x			x			x			x		

Una vez que el vehículo se encuentra en el local de la empresa, el comisionista o conductor sube al vehículo las encomiendas, mientras el personal de ventas se encarga de *controlar que los pasajeros estén ubicados en sus asientos o que todos hayan salido* (control ejecutivo), aunque no siempre; puesto que, depende de la decisión del personal de ventas o la situación que se presente. Durante la observación, se evidenció que el personal de ventas solo se acercaba al vehículo si alguien lo requería o si se presentaba algún problema entre los pasajeros. Por ejemplo, en una de las empresas interurbanas, se percibió molestia por parte de dos clientes que aludían haber pagado por el mismo número de asiento y querían una solución, mencionando que no era la primera vez que ocurría; por lo que, el personal de ventas tuvo que acercarse al vehículo a solucionar el problema, ya que el conductor comentó que prefería no intervenir.

Después de solucionar dicho inconveniente, se presentó otro problema cuando el personal de ventas (agenciera) le entregó al conductor la planilla de pasajeros y encomiendas, pues este último aseguraba que la agenciera no había realizado todos los apuntes de las ventas al ver que no coincidía el número de personas en el vehículo con los que estaban en la planilla de pasajeros, instrumento que utilizan para controlar la cantidad de pasajeros y encomiendas (ingresos). Ambos inconvenientes ocasionaron que la empresa parta a su destino media hora después de la hora establecida.

Todo lo anterior, genera la insatisfacción de los clientes que quizá no es muy percibida por las empresas al no contar con ninguna medida para *controlar la calidad de servicio* (control ejecutivo). Si bien, los dueños de las empresas visitan los locales y a veces supervisan la labor del personal, esto no es siempre, especialmente en los locales más lejanos. Los gerentes no cuentan con tiempo, ni con muchos recursos económicos para viajar constantemente a supervisar las labores de todo su personal; por lo que, casi siempre, les dan esa responsabilidad a las agencieras, quienes le consultan o informan sobre cualquier inconveniente, mientras que los gerentes evalúan la labor de las mismas, por los comentarios o quejas que tienen los clientes cuando se comunican con la empresa. Otro tipo de *responsabilidades* (control preventivo), le son asignadas al personal dependiendo de la carga laboral y de manera verbal, ya que no cuentan con un *manual de funciones y procedimientos* (control preventivo).

Después de lo descrito en los dos últimos párrafos, y observando la Tabla 21 se puede decir que, los controles informales siguen prevaleciendo, sobre todo en las empresas interurbanas.

Tabla 21 : Estado de controles de comportamiento - parte 2

MECANISMOS DE CONTROL DIRECTO CP: Control preventivo CE: Control ejecutivo CD: Control de diagnóstico	EMPRESAS													
	TUCSOM			VALLECITO			SANTA CLARA			TRANSSOL				
	TIPO DE CONTROLES			SI			SI			SI			SI	
	F	I	NO	F	I	NO	F	I	NO	F	I	NO		
Controles de comportamiento														
De combustible (CE)			x			x	x					x		
Del estado y actividad de los vehículos (CE) y (CP)			x			x	x					x		
De documentos necesarios para circular el vehículo (CP)			x			x	x					x		
De calidad del servicio(CE)		x			x			x			x			
De entrada y salida de los pasajeros de los vehículos (CE)		x			x			x			x			
Segregación de responsabilidades(CP)		x			x			x			x			
Manual de funciones y procedimientos (CP)			x			x			x			x		

En el recorrido por la ruta de las empresas interurbanas, se observó que la carretera se caracteriza por sus accidentadas y angostas vías; sin embargo, dicha condición no es impedimento para que los vehículos de ambas empresas realicen maniobras intempestivas como manejar a *velocidad* que sobre pasen lo permitido por ley, llevar *paquetes excesivos* y *recoger pasajeros sin tener en cuenta la capacidad de la unidad*. Lamentablemente, lo anterior no es controlado por la empresa (control ejecutivo); por lo que, depende de la decisión de cada conductor, pues el gerente solo les brinda consejos o habla con ellos cuando los clientes se quejan. Ello, causa la molestia en los clientes, ya que *no se sienten seguros* en ambas empresas, por más que la empresa Tucsom Express cuente con mayores medidas de seguridad como jaulas antivuelco, instaladas en todas sus unidades, y seguro contra accidentes, a parte del SOAT, en algunos de sus vehículos. En cambio, la empresa El Vallecito solo cuenta con extintores y SOAT. En el caso de Santa Clara y Transsol, ambas poseen extintores y seguros contra accidentes, además del SOAT. Ninguna de las cuatro empresas cuenta con políticas y procedimientos formales en caso ocurran contingencias.

Para dicho recorrido, las empresas interurbanas requieren solo de un trabajador, quien conduce y a la vez cobra a los pasajeros que van subiendo a mitad de camino; mientras que, las interprovinciales (Santa Clara y Transsol) el requerimiento de personal por vehículos es de 3 personas (2 choferes y 1 ayudante), quienes son contratados, la mayoría de veces, directamente por los comisionistas. Pese al mencionado requerimiento, un cliente de Santa Clara refirió en la entrevista que se le hizo:

“Yo he podido percatar que la unidad cuenta con un solo chofer [...]” (Comunicación personal, 09 de julio, 2019).

Lo anterior, podría ser evidencia de que la empresa no realiza un control efectivo del personal que viaja en los vehículos o que no realiza un buen *control de riesgos* (control preventivo).

Por otro lado, en las cuatro empresas se hace evidente el *limitado seguimiento de las actividades operativas y de prevención*, dado que prácticamente no se recoge o registra ningún tipo de información de las actividades realizadas; es decir, se opera de acuerdo al día a día, sin tener en cuenta los antecedentes.

Lo anterior va acompañado de falta de *controles de cumplimiento de planes, tareas, procedimientos y objetivos* (control ejecutivo). Principalmente, porque no tienen definidos sus objetivos, planes ni procedimientos de manera formal. Se observó que durante al día los empresarios suelen darse un tiempo para estar en el local de la empresa supervisando las tareas y realizando coordinaciones, aunque no es que sea constante, pero ello solo donde los empresarios residen; por ejemplo, en el caso de los gerentes de las empresas interurbanas, suelen ir a supervisar las actividades de su personal de ventas en el distrito de Pausa, que es donde viven; sin embargo, no supervisan al personal que se encuentra en distintos puntos, lo que genera que no haya homogeneidad en el servicio que se brinda.

En lo que respecta al *control financiero* (control ejecutivo), se observó que, cada comisionista o el gerente, en el caso de las empresas interurbanas, se acerca a la agencia para realizar el arqueo de caja chica, mientras que en el caso de las empresas de Santa Clara y Transsol, el encargado ello es el administrador y el gerente mismo, respectivamente. Asimismo, las empresas cuentan con una persona encargada de la contabilidad.

La información financiera, en el caso de las empresas interurbanas, es registrada manualmente y revisada por los gerentes para que después sea enviada a la persona encargada de la contabilidad (no pertenece a la empresa), junto con otros documentos necesarios para elaborar los estados financieros, de manera que toda la información sea digitalizada. La información de la empresa que ha sido documentada, se archiva en la oficina de los gerentes (su casa). En el caso de la información financiera de Santa Clara y Transsol, todas las agencias envían las boletas de venta y otros documentos que sean importantes para la empresa, a fin de que, prácticamente, toda la información sea registrada electrónicamente. Por otro lado, gerentes de las cuatro empresas comunican cualquier decisión o información de manera verbal y directamente, a fin de evitar mal interpretaciones. En otras palabras, el *control del sistema de información y comunicación* (control ejecutivo) es informal; puesto que, no existen normas y procedimientos delimitados formalmente.

Finalmente, todas las empresas realizan la *evaluación de su entorno de manera informal* (control preventivo), ya que esporádicamente revisan información relacionada al sector (normas y problemas) y obtienen información de su competencia y clientes por medio de estos últimos, cuando se comunican y realizan algún comentario, queja o sugerencia.

La Tabla 22, al igual que las dos tablas anteriores, muestran la carencia de controles de comportamiento formales en MYPEs de transporte terrestre estudiadas y evidencian por qué el sector transporte presenta problemas de informalidad e inseguridad que, diariamente se traducen en accidentes y pérdidas de vida.

Tabla 22: Estado de controles directos – parte 3

MECANISMOS DE CONTROL DIRECTO CP: Control preventivo CE: Control ejecutivo CD: Control de diagnóstico	EMPRESAS											
	TUCSOM			VALLECITO			SANTA CLARA			TRANSSOL		
TIPO DE CONTROLES F: Control formal I: Control Informal	SI		NO	SI		NO	SI		NO	SI		NO
	F	I		F	I		F	I		F	I	
Controles de comportamiento												
De la actividad de los vehículos (CE)			x			x	x			x		
Control de riesgos(CP)	x					x	x			x		
De cumplimiento de planes, tareas, procedimientos y objetivos (I)				x			x			x		
De aspectos financieros (CE)		x		x		x				x		
De sistema de información y comunicación(CE)		x		x		x				x		
Evaluación del entorno(CP)		x		x		x				x		

4.1.2 Estado de controles directos: controles de resultados

Puesto que, los controles de resultados o controles de diagnóstico son cruciales para la medición del desempeño de una organización, en las siguientes líneas se describe qué tanto son implementados por MYPEs estudiadas: Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol.

Las cuatro empresas enfocan la *medición de su desempeño* (control de diagnóstico) solo en aspectos financieros, no aplican ninguna herramienta para medir la satisfacción del cliente u otra variable; debido a que, no tienen conocimiento de qué tan importante es definir los factores clave de éxito y su contribución para mejorar el desempeño de una organización. Ello se evidencia cuando a los empresarios se les pregunta, cuáles son los factores clave de éxito de sus empresas, y ellos responden preguntando qué es eso, luego al explicarles mencionan lo siguiente:

“En estos momentos no por la restricción de la Municipalidad, pero antes incentivamos con un regalo, una gaseosa, tratando de llevar sus cargas gratis, teniendo unidades nuevas e incentivando el buen trato” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Los factores es la coordinación más que nada, la comunicación y la publicidad. Estamos haciendo marketing, ahora que se ha monopolizado nos hemos quedado. Tenemos la intención de querer mejorar y recién hemos estado viendo en qué mejorar porque siempre hay deficiencias” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Lo único que resaltaron cuando se les preguntó cómo medían su desempeño es que, el aspecto que consideraban era sus ingresos, que estos sean mayores que sus egresos. Ello se sustenta con la respuesta del empresario de Tucsom Express que dice:

“En forma empresarial, nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos; tratamos de minimizar los gastos para el crecimiento de la empresa, eso se evalúa hasta finalizando el año” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“No hay acciones, lo único que se ve es lo que está a la vista. Nosotros vemos los resultados financieros, cuánto estamos ganando o cuánto no y eso se refleja en los resultados” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Por otro lado, también se les preguntó qué tipo de recompensas ofrecían a sus colaboradores por su desempeño o cumplimiento de objetivos, a los que respondieron lo siguiente:

“Bueno, lo que gana un conductor no es mucho, por ejemplo, el sueldo de un conductor es, aproximadamente, 1200 soles mensual, que se paga como 40 soles diario, aunque a veces no logran alcanzar ese monto igual se les da los 40 soles y cuando hay días buenos se les da sus 50 soles o a veces agarran contratos dónde sacan más y ahí se les da entre 60 o 70 soles, así es como se logra incentivar” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Si les premio; por ejemplo, a los trabajadores de Pausa los evaluó y de acuerdo a eso les obsequio una cocina” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Debido a que, las empresas Tucsom Express, El Vallecito y Transsol, no miden el rendimiento de su personal, no cuentan *con sistemas de recompensas* (control de diagnóstico). En el caso de la empresa Santa Clara, su sistema de recompensas es informal, ya que no existe ningún procedimiento para evaluar el rendimiento del personal, además como aseguró el gerente, únicamente brinda recompensas a las agencieras por la cantidad de ventas, principalmente cuando superan sus expectativas. Cabe aclarar que, lo afirmado por el gerente de Tucsom Express no es considerado una recompensa brindada por la empresa, dado que el

gerente solo otorga dicha recompensa al conductor de su vehículo y no a los demás conductores o todo el personal.

Tabla 23: Controles de resultados

MECANISMOS DE CONTROL DIRECTO CP: Control preventivo CE: Control ejecutivo F: Control formal CD: Control de diagnóstico I: Control Informal	EMPRESAS											
	TUCSOM			VALLECITO			SANTA CLARA			TRANSOL		
TIPO DE CONTROLES	SI		NO	SI		NO	SI		NO	SI		NO
	F	I		F	I		F	I		F	I	
Controles de resultados												
Medición del desempeño (CD)	x			x			x			x		
Sistemas de recompensas por rendimiento al			x			x		x				x

4.1.3 Estado de controles indirectos: controles de personal

En esta sección, se busca describir en qué medida MYPEs seleccionadas hacen uso de controles de personal; puesto que, estos controles al ser más informales podrían tener mayor impacto en el desempeño de las pequeñas empresas, al significar menores costos y lograr mayor motivación en el personal (Hutzschenreuter, 2009).

Diversos autores coinciden en que la mejor manera de evitar desviaciones, errores, fraudes y comportamientos incongruentes con los objetivos de la empresa, es implementando un sistema de control que no solo involucre controles evidentes como los controles operativos o los de resultados, sino los relacionados con los *recursos humanos* (controles de personal) o la *cultura organizacional* (controles culturales).

Estos tipos de controles, según Hutzschenreuter (2009) son los que deberían utilizarse con mayor intensidad en pequeñas empresas; puesto que, no se requieren de muchos recursos para implementarlos y en lugar de influir en las acciones del personal, como el caso de los controles directos, alteran el entorno organizacional. Ello genera confianza y proporciona sentimientos positivos en el personal, como la autosatisfacción, que se traducen en autocontrol y automotivación. Dado ello, en el trabajo de campo se buscó conocer qué tipos de controles de personal (reclutamiento, selección, formación y desarrollo) utilizan las cuatro MYPEs de transporte terrestres de pasajeros.

Respecto al *reclutamiento y selección de personal* (control preventivo), que son procedimientos con los cuales puedes controlar que los miembros de la empresa sean idóneos para el puesto y capaces para adaptarse al entorno, los gerentes mencionaron:

“Generalmente nosotros adquirimos personal por recomendaciones, porque la mayoría de aquí nos conocemos y tenemos que ver a quién buscamos” y “[Se selecciona], a los choferes primero, por la licencia; en segundo lugar, por la puntualidad y también

buscamos muchachos que no tomen” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Ese tema es un poco difícil, porque a veces no conoces a las personas, pero [se recluta], por recomendaciones” y “[en el caso de la selección], Yo lo escogí por el tema de que como es una persona extraña, tal vez trabaja mejor, en cambio los de acá van a estar fastidiando” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Mayormente los contrato por recomendados. No, [hago anuncios], porque es riesgoso. Tiene que ser por recomendación de conocidos. [...] no recibo de la calle y generalmente tienen que ser de la zona” y “No [hay procedimiento de selección], los evalúo en el campo, veo si se desempeñan bien” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“[El reclutamiento] más que nada [es] por amigos. Hay otras empresas que contactan personal por publicación en cambio lo mío es por conocido, las recomendaciones más que nada” “[Para la selección debe] conocer la ruta, tener experiencia, actitud y que sepa manejar ese tipo de boleto” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Como se puede observar, en ninguna de las cuatro empresas, existen procedimientos de reclutamiento y selección formalmente definidos, el reclutamiento es básicamente sólo por recomendaciones y la selección prácticamente solo suele ser para los choferes, no siendo la más adecuada. Ello, fue confirmado por el personal entrevistado de tres de las empresas (Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara), ya que todos afirmaron ser recomendados y que no pasaron por ningún proceso de selección.

En relación a la importancia de los procedimientos de reclutamiento, todos los empresarios alegaron que creen que es importante; sin embargo, la mayoría de ellos asume que en una pequeña empresa no es una de las cosas más importantes o necesarias.

“[El reclutamiento y selección] son importantes, pero en esta empresa no, porque somos pocos, nosotros no pedimos mucho personal, [...] y los que trabajan son personas de confianza, amistades o familia. [Además] en Pausa hay poco personal. Nosotros mismos sabemos que no debemos pedir mucho, cuando no vamos a poder pagar mucho; sobretodo, ahora que tenemos diez días de salida al mes [...]” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Sí creo que es importante, pero por el volumen del personal que manejo no me están conveniente” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Claro, si creo que es importante, aunque por el número de trabajadores que necesito, no que tanto lo sea” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

En cuanto a la *formación* (control preventivo), que involucra las capacitaciones, talleres, charlas u otra clase de procedimientos para orientar, reforzar los conocimientos y prevenir errores, fraudes y otras acciones similares por parte del personal, los gerentes señalaron lo siguiente:

“Las capacitaciones son importantes. [En la empresa] solo hablo con ellos o les doy una llamada de atención, porque no somos expertos; por ende, no podemos capacitar (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Yo creo que si es necesario por el riesgo que corremos porque transportes alto riesgo y siempre es bueno estar en comunicación; por eso, converso para que tengan más cuidado y que no corra mucho, tengan cuidado con las curvas” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Las capacitaciones son importantes. Gratuitamente nos brinda Rímac. Serán cada 3 o 4 meses. Los conductores que entran le mandamos a que reciban charlas. Las veces que nosotras mandemos (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Eso es lo mejor, cursos, capacitaciones. Todavía no lo hacemos” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Las entrevistas evidenciaron, que hay una contradicción entre lo que piensan y lo que hacen los empresarios, ya que no realizan ningún tipo de capacitaciones, talleres o charlas, a excepción de Santa Clara, donde sólo reciben capacitaciones los conductores por parte de la empresa de seguros Rimac. En lo que respecta a las *oportunidades de desarrollo* (control preventivo), los empresarios mencionaron que para empresas de su tamaño es difícil que puedan existir ascensos.

Tabla 24: Controles de personal

MECANISMOS DE CONTROL INDIRECTO CP: Control preventivo CE: Control ejecutivo F: Control formal CD: Control de diagnóstico I: Control Informal	EMPRESAS											
	TUCSOM			VALLECITO			SANTA CLARA			TRANSOL		
	SI		NO	SI		NO	SI		NO	SI		NO
TIPO DE CONTROLES	F	I		F	I		F	I		F	I	
Controles de personal												
Control de reclutamiento (CP)		X			X			X			X	
Control de selección (CP)		X			X			X			X	
Control de formación y desarrollo (CP)			X			X			X			X

Los hallazgos del trabajo de campo, muestran que son pocas las acciones realizadas en las cuatro empresas para asegurarse de contar con el personal idóneo y capacitado para los puestos.

4.1.4 Estado de controles indirectos: controles culturales

Estos controles, al ser más informales como los controles de personal, tienen mayor impacto en el desempeño de las pequeñas empresas, al significar menores costos y lograr mayor motivación en el personal (Hutzschenreuter, 2009).

Los controles culturales involucran las declaraciones de los valores de la organización, las normas de conducta y vestimenta, la relación y comunicación entre los miembros de la empresa, y los mecanismos utilizados para motivar e incentivar al personal, de manera individual o grupal.

De las declaraciones de los valores (control preventivo), los empresarios señalaron que solo le comentan a su personal sobre algunos de los valores que deberían tener en cuenta durante sus labores. Lo mismo ocurre con las *normas de conducta y vestimenta* (control preventivo), todas las empresas no cuentan con reglas o normas de conducta escritas, a excepción de Santa Clara, pero afirman que hablan de ello con sus colaboradores.

“Solo converso con ellos, se sobreentiende de que en el transporte urbano si o si tiene que haber respeto al cliente, porque uno vive de eso” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“No[lo tenemos]en escrito, pero si lo conversamos siempre más que nada en a atención al cliente, no pelearse, control bien las cosas ahí en la agencia (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Mi hijo las creó hace poco. Él hizo que los trabajadores firmen. [Influye]bastante creo, sino [el personal]no se comportaría adecuadamente; aunque, eso lo encartonaría, se perdería esa confianza que hay con ellos (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Lo que llama la atención es lo expresado por el gerente de Tucsom Express; puesto que, da a entender que hay ciertas reglas o normas de conducta que se sobreentienden y que no serían necesarias ser escritas. También, lo mencionado por el gerente de Santa Clara, sobre que las reglas o normas escritas podrían hacer que haya una pérdida de confianza. Ambos empresarios no estarían tomando en cuenta que lo que para algunos es evidente o considerado norma, para otras personas puede no serlo, lo que podría ocasionar problemas dentro de la empresa.

En lo que respecta a la comunicación y la *relación entre los miembros de la organización* (control preventivo), todos los empresarios hacen mención que existe una buena comunicación y que hay una relación de confianza entre todos los miembros de su empresa. Una de las razones por las que la comunicación se facilitaría entre los miembros de las empresas, sería por su tamaño. Ello, se demuestra cuando la gerente de El Vallecito dice:

“Estamos ahí en constante comunicación, porque como la empresa] no es grande”(Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Asimismo, la mayoría de colaboradores entrevistados en las empresas Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara, mencionaron que existe una buena comunicación y confianza entre el gerente y sus demás compañeros. A continuación, se presentan algunas de las declaraciones de los colaboradores:

“Todos no llevamos bien, eso es lo bueno. Siempre nos comunicamos con el personal, hablamos y hay bastante confianza” (Personal de Tucsom Express, comunicación personal, 11 de julio, 2019).

“La relación es buena. Existe compañerismo y confianza dentro de la empresa” (Personal de Santa Clara, comunicación personal, 11 de julio, 2019).

Por último, los mecanismos que MYPEs de transporte utilizan para *motivar, incentivar o recompensar a su personal* (control preventivo), por su compromiso son los siguientes:

“Hemos tratado de visitar a los socios en sus cumpleaños, ahí realizamos un compartir. Tratamos de alegrar un poco. Pero otro tipo de recompensas lo hacemos muy poco, porque no contamos con muchos ingresos” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“A veces ellos tienen sus paquetitos y les llevamos nomás” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Les doy permiso adicional fuera de sus vacaciones. En fechas especiales les llevo a comer en una cena o almuerzo; también, a veces realizo una reunión con algunos trabajadores” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Para motivar sería una reunión o agasajo, una felicitación” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Cabe resaltar que en las entrevistas realizadas al personal de Tucsom Express, los colaboradores comentaron que, si bien les gustaría que haya canastas, premios y charlas de motivación, lo que más les agrada son las actividades fuera del trabajo, como reuniones y/o

actividades deportivas, aunque comentaron que últimamente ya no las realizaban y que les agradaría que las vuelvan a hacer. En la empresa El Vallecito, los colaboradores de la empresa comentaron que había ocasiones en las que se reunían fuera del trabajo, los demás comentaron que no tenían incentivos. En el caso de la empresa Santa Clara, algunos entrevistados mencionaron que se los incentiva a través de reuniones, canastas, recompensas financieras, charlas y agradecimientos, mientras que otros dijeron que no existía ninguna motivación ni incentivos, sobre todo las personas que trabajan para los comisionistas. Con ello, se puede concluir que las empresas no brindan la misma motivación e incentivos para todos sus colaboradores.

De acuerdo a lo observado y a las entrevistas, se puede afirmar que los colaboradores que tienen mayor contacto con el gerente (empresario), principalmente porque trabajan en un mismo espacio, son los que se sienten más motivados y los que expresan que reciben mayores incentivos. Otro aspecto que resaltar sobre este tema es que, en el caso de las empresas interurbanas, los gerentes tienen mayor contacto y preocupación por los comisionistas que por los demás miembros de la empresa. Por el contrario, en la empresa Santa Clara (interprovincial) algunos comisionistas y, sobretodo, los ayudantes no sienten que la empresa se preocupe por ellos. Ejemplo de ello, es lo que ocurrió cuando se le preguntó a un comisionista y su ayudante cómo los motivaban o incentivaban en la empresa, ambos se miraron fijamente y dijeron que no había motivación, además el ayudante resaltó que el único que lo motivaba era su jefe directo (el comisionista). La razón de ello, es que los comisionistas son los encargados de la administrar sus vehículos; por lo tanto, son responsables de la motivación e incentivos al personal (conductor y ayudante) que trabaja en sus vehículos.

Tabla 25: Controles Culturales

MECANISMOS DE CONTROL INDIRECTO CP: Control preventivo CE: Control ejecutivo F: Control formal CD: Control de diagnóstico I: Control Informal	EMPRESAS											
	TUCSOM			VALLECITO			SANTA CLARA			TRANSOL		
	SI		NO	SI		NO	SI		NO	SI		NO
TIPO DE CONTROLES	F	I		F	I		F	I		F	I	
Controles culturales												
Valores (CP)		X			X				X		X	
Reglas y normas de conducta y vestimenta (CP)		X			X		X				X	
Interacción en la empresa (CP)		X			X			X			X	
Incentivos (CP)		X			X			X			X	

4.1.5. Requisitos para la implementación de un SCG

Según Mejía (2002), un sistema de control de gestión sirve de apoyo para el cumplimiento del plan estratégico y, este a su vez, soporta el cumplimiento de la misión y la

visión; por lo que, es necesario tenerlos definidos para implementar un sistema de control de gestión adecuado.

Es así que durante el trabajo de campo se les preguntó a los empresarios sobre la misión, visión y plan estratégico de sus empresas; sin embargo, se quedaron callados o preguntaron a qué se refería dicha pregunta. Entonces, después de brindarles una breve explicación respondieron sobre su *misión* lo siguiente:

“[D]ar un servicio público del oriente que curse Corculla y Oyolo” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Brindar un buen servicio” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Brindar el mejor servicio a los usuarios” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Brindar un buen servicio de transporte” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Respecto a su *visión* dijeron:

“Crecer cada vez más en flota y buscar nuevas rutas” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Expandirse y tener más rutas” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Posicionarnos en el mercado de Paucar del Sara Sara y Parinacochas, [...], así como la provincia de Caravelí perteneciente a Arequipa, y con el pasar de los años de Cotahuasi que es la Unión” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Ganar mercado como transportista” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

En cuanto a su *plan estratégico*, cuando se les preguntó a todos los empresarios volvieron a repetir lo mismo que habían indicado en la visión, dijeron que ese era su plan, pero que no lo tenían por escrito. Con ello, se debe entender que, si bien toda persona al crear una organización, la crea con un propósito o misión, al igual que pensando en el futuro y no en que va a fracasar, hay organizaciones en donde dicha misión y visión no se encuentran definidos formalmente, como el caso de las empresas estudiadas.

Considerando que, la estructura organizacional, al igual que la misión y la visión, es importante para el diseño de un sistema de control, porque este determina las responsabilidades y compromisos de los miembros de la organización (Ferreira & Otley, 2009). Se consideró necesario preguntarles a los empresarios sobre la estructura organizacional de sus respectivas empresas, a lo cual respondieron con una pregunta: ¿a qué se refiere con estructura organizacional? Solo después de explicarles, los cuatro empresarios comentaron que ninguno tenía una estructura organizacional definida formalmente, pero que todos en sus empresas sabían la jerarquía de autoridad y responsabilidades.

4.2. Factores que influyen en la implementación de sistemas de control

Diversas fuentes bibliográficas indican que existen varios factores que influyen en la adopción o implementación de un sistema de control dentro de una empresa. Por lo que, a continuación, se presenta la identificación de cada uno de dichos factores, a fin de responder a una de las preguntas de investigación: ¿Qué factores influirían en la implementación de controles de gestión en MYPEs de transporte terrestre de pasajeros en la provincia de Paucar del Sara Sara?

4.2.1 Edad de la empresa

Algunos autores como Dávila y Foster (2007) y Gonzáles (2017), afirman que la edad de la empresa podría influir en que en esta adopte sistemas de control. Sin embargo, ello no se observa en el caso de MYPEs de transporte estudiadas: Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol; puesto que, a pesar de tener edades diferentes, 6 años, 3 años, 60 años y 1 mes respectivamente, todas poseen un sistema de control casi completamente informal y conocimientos escasos sobre la importancia de los distintos tipos de control y la forma de implementarlos.

De acuerdo a lo afirmado por Dávila y Foster (2007), la empresa Santa Clara al encontrarse mayor tiempo en el mercado, 60 años, y poseer más experiencia, debería tener mayores conocimientos de gestión y estar adoptando un mejor sistema de control de gestión que las otras tres empresas que tienen menos de 6 años en el mercado. No obstante, como se mencionó, no existe gran disparidad en el sistema de control implementado por las cuatro empresas, llegando a la misma conclusión que Uc, García y Bastidas (2008), y Hutzschenreuter (2009), quienes afirman que la edad de una empresa no ejerce una influencia significativa en la implementación de un sistema de control.

Lo anterior, se debería a que, a pesar de los años en el mercado, las pequeñas empresas no suelen recoger información de su experiencia y mucho menos almacenar sus conocimientos

como cualquier otro activo importante de la organización (Gino Rodríguez, comunicación personal, 14 de junio, 2019).

4.2.2 Tamaño de la empresa

Hutzschenreuter (2009) y Gonzáles (2017), en sus respectivos estudios sobre el control de gestión concluyeron que el tamaño de la empresa y la adopción de un sistema de control era directamente proporcional. Ello quiere decir que, las empresas con menor cantidad de personal, al ser menos complejas implementan controles básicos o menos formales.

La investigación realizada a MYPEs de transporte en la provincia Paucar del Sara Sara, muestra que dicha relación podría no ser muy significativa, ya que si bien la empresa Santa Clara ejerce algunos controles y herramientas de control adicionales a los de las empresas Tucsum Express y El Vallecito, como un mecánico que verifica constantemente el estado de los buses, mayor cantidad de reuniones y charlas de motivación que actúan como incentivo para el personal, sistema GPs para el control de vehículos, computadores para el control de ventas, balanzas electrónicas para el control de ingresos por encomiendas y medios de comunicación digitales para el control de información relacionada al cliente, ello no sería necesariamente porque posee mayor cantidad de personal; puesto que, la empresa Transsol que recientemente ha iniciado sus operaciones y posee muy poco personal, cuenta con mecanismos y herramientas de control similares a los de Santa Clara.

Por otra parte, es importante mencionar que, según Hutzschenreuter (2009), los controles indirectos (controles de personal y culturales) deberían ser los más utilizados en pequeñas empresas, dado al impacto que tienen en el desempeño de las mismas. Sin embargo, en el caso de las empresas estudiadas, se evidencia que, dichos tipos de control son considerados después de controles relacionados a la operación de la empresa y a los aspectos financieros, sobretodo, los controles de personal (reclutamiento, selección y desarrollo del personal) que son los menos utilizados en las cuatro empresas estudiadas; debido a que, principalmente, los empresarios consideran que estos tipos de control no son tan relevantes para el tamaño de sus empresas. Ello se demuestra con las siguientes afirmaciones de los empresarios:

“[Los controles de personal] son importantes, pero en esta empresa no, porque somos pocos [...]” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Sí creo que son importantes [los controles de personal], pero por el volumen del personal que manejo no me están conveniente” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Claro, si creo que son importantes [los controles de personal], aunque por el número de trabajadores que necesito, no que tanto lo sea” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Cabe resaltar que, el que no implementen un sistema de control que involucre controles formales, debido a que no conocen sus ventajas o por otros motivos, no quiere decir que no sean necesarios para la empresa, sobre todo para su supervivencia y crecimiento (Gino Rodríguez, comunicación personal, 14 de junio, 2019).

4.2.3 Etapa de crecimiento de la empresa

De acuerdo a Liao (2006), la adopción de un sistema de control de gestión depende de la etapa de crecimiento en la que se encuentre la organización (existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos), ya que cada etapa comprende características o cambios importantes en la gestión que impactan en la delimitación de sus objetivos (Citado en Hutzschenreuter, 2009).

Para conocer si existe alguna relación entre la etapa de crecimiento y la implementación de sistemas de control, en la presente investigación, se realizó lo siguiente: (1) se identificó las principales características de cada una de las empresas estudiadas; (2) se determinó, de acuerdo a las características, en qué etapa se encontrarían actualmente y; (3) se revisó, en las fuentes bibliográficas, cómo se manifiesta el control de gestión en la etapa en la que se encuentra la empresa, a fin de divisar si coincide con la realidad.

En el caso de la empresa Transsol que brinda servicios de transporte interprovincial, esta recientemente ha iniciado sus operaciones (julio de 2019); por lo que, cuenta poca cantidad de clientes y personal (20). Del total de personas que laboran en la empresa, la gran parte es personal operativo, mientras que solo el empresario (dueño) es quien se encarga de toda la parte administrativa. Por el momento, la empresa no genera muchas ganancias, cuenta con limitados recursos y escasos mecanismo de control, que son básicamente informales. Esto se sustenta con lo mencionado por el empresario, quien afirma:

“Nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos, tratamos de minimizar los gastos” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Como administrador [en otra empresa], yo me encargaba de verificar si está completo el breveté, tarjeta de circulación, su manifiesto de pasajeros, su ruta, el SOAT vigente y revisión técnica, ahora poco a poco estoy haciendo eso” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“ Sí creo que es importante, aunque por el número de trabajadores que necesito, no sé qué tanto lo sea” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Siempre me están comunicando lo que pasa, ellos ya saben que tienen que avisarme cuando ocurre cualquier cosa, porque yo me encargo de diferentes cosas” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Como recién está empezando no hay mucho personal, menos a cargo de la planeación” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

De acuerdo a dichas características, Transsol se encontraría en la primera etapa de crecimiento (existencia), donde los mecanismos de control son casi inexistentes, lo cual evidenciaría la existencia de la influencia de la etapa de crecimiento.

Por otro lado, en lo que respecta a las empresas de Tucsom Express y El Vallecito, al ser micro empresas que brindan servicio interurbano, también cuentan con una reducida cantidad de personal (entre 10 a 12 personas). Por lo tanto, en este caso, los propietarios también son los encargados de realizar todas las actividades administrativas, incluso el control. Si bien, en la empresa Tucsom Express existe un subgerente este, al ser dueño de un vehículo y conducirlo, interviene de forma muy esporádica brindando su opinión y sugerencias, habitualmente actúa como cualquier otro comisionista. Al igual que Transsol, ambas empresas cuentan con recursos limitados y pocos mecanismos de control, que se caracterizan por ser informales. Además no generan muchas ganancias, principalmente, debido a la medida impuesta por la Municipalidad que les restringe los días de salida, haciendo que los vehículos permanezcan mucho tiempo estacionados y que sigan generando costos. Ante ello, las empresas están solicitando otras concesiones de ruta. Esta información es sustentada con lo alegado por los gerentes:

“Yo soy quien tiene que viajar si quiero solicitar otra ruta, soy yo quien tiene que viajar a coordinar con el contador, soy yo quien tiene que acercarse a solucionar cualquier cosa que se presente con la Municipalidad” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Yo lo organizo porque ellos no mucho saben y solo les indico porque más son salidas, van, vienen y ya acabó su tarea” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Pero el hecho de que la Municipalidad nos esté restringiendo y que la Policía, no controle como debe, hace que no nos esté yendo bien como empresa, no podemos mejorar y no se dan cuenta y eso molesta” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Con la Municipalidad, no puedo decir que todo esté bien, por el tema que nos ha puesto un día para salir con lo cual no estamos totalmente de acuerdo, pero solo nos toca acatar” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Las características antes mencionadas, nos indican que tanto Tucsom Express y El Vallecito también estarían en la primera etapa de crecimiento (existencia) y la existencia de una relación entre la etapa de crecimiento y la adopción de un sistema de control; en vista de que, lo expuesto en las fuentes bibliográficas, referente al control, se divisa en la realidad ambas empresas.

Finalmente, la empresa Santa Clara, la más antigua brindando servicios de transporte interprovincial en la provincia Paucar del Sara Sara, cuenta con clientes que ya están fidelizados y genera ganancias que le permite pensar al gerente en mejoras en sus vehículos y su servicio. A diferencia de las otras empresas, el empresario o gerente, no es el único encargado de la administración de la empresa, cuenta con un administrador y una persona encargada de la parte operativa (sus hijos). Además, esta empresa implementa mecanismos de control adicionales a los de Transsol, Tucsom Express y El Vallecito. Esto se sustenta con lo mencionado por el empresario, quien afirma:

“Nos va bien, para mañana ya tengo 38 pasajeros vamos a esperar el cierre a las 7:30 para ver si aumentamos un bus más y casi todos los días es así” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Pero lo que me ha favorecido con Santa Clara, es la antigüedad. Tú agarras a las personas que vienen y dicen, yo viajo en Santa Clara porque mi papá vino en esta empresa” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Mi hijo mayor es el administrador se encarga de toda la administración, después mi otro hijo se encarga de la parte operativa de los buses” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

De acuerdo a las características mencionadas, Santa Clara se encontraría en la segunda etapa de crecimiento (supervivencia), donde los mecanismos de control han mejorado, lo cual evidenciaría la existencia de la influencia de la etapa de crecimiento.

De todo lo anterior, se puede concluir que las empresas de estudio al estar ubicadas en una de las primeras etapas de crecimiento (existencia y supervivencia), carecen de conocimientos, recursos y grandes complejidades operativas y de gestión, propias de las medianas y grandes empresas, lo que origina que implementen un sistema de gestión más simple e informal.

4.2.4 Recursos

Diversos autores como Hutzschenreuter (2009), Gurrola (s. f.) y Gómez, López y González (2014), afirman que un bajo nivel de recursos humanos, tecnológicos y financieros limita la implementación de cualquier herramienta o sistema de gestión, incluyendo un sistema de control.

De acuerdo a ProInversión (s. f.), dentro de las características más comunes de MYPEs en el Perú se encuentran: poseer una cantidad reducida de personal, escasa especialización en el trabajo, limitado acceso a recursos financieros formales y acceso limitado a la tecnología. Estas características coinciden con las presentadas por las cuatro empresas del estudio; por lo que, se analizó si ejercieron alguna influencia en la implementación de sus sistemas de control.

En lo que se refiere a los recursos humanos, el reducido número de personal y, la falta de conocimientos y experiencia, originan que una misma persona realice diversas tareas y que no se cuente con personal que fomente la implementación de un sistema de control adecuado. Los resultados de la investigación indican que lo anterior genera que, tanto el personal como el sistema de control de las cuatro empresas estudiadas, sean menos eficaces.

Los resultados del estudio, respecto a los recursos tecnológicos, muestran que a pesar de que los gerentes de las cuatro empresas conozcan la importancia de la tecnología, no cuentan con muchos conocimientos y herramientas tecnológicas, en especial Tucsom Express y El Vallecito. Las empresas Santa Clara y Transsol poseen máquinas de cómputo, redes sociales, GPS, balanza electrónica y personal con ciertos conocimientos tecnológicos, aunque no en todos sus locales. Sin embargo, Tucsom Express y El Vallecito al ser empresas que brindan su servicio al interior de la provincia de Paucar del Sara Sara, donde gran porcentaje de personas tiene acceso ilimitado a instrumentos tecnológicos, únicamente cuentan con redes sociales (facebook) que revisan esporádicamente.

La razón de ello estaría relacionada con los escasos recursos económicos y conocimientos que poseen, ya que los empresarios creen que las herramientas tecnológicas involucran gastos que no pueden ser cubiertos por pequeñas empresas, sin analizar costo – beneficio. Esto origina que los procesos no sean los más óptimos y el control de gestión no sea

el adecuado (registros manuales, escasa supervisión, información poco confiable y obtenida con demora, etc.).

“Pensamos entregar boletos electrónicos, pero en estos momentos no estamos teniendo muchas ganancias para poder comprar la máquina, ni computadoras tenemos [...], además no sé cómo serían las cosas con la Sunat” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Para el control de combustible estamos buscando adecuarnos a la tecnología que ha bajado el consumo de combustible, antiguamente los motores tenían un consumo más o menos de 2200 soles por viaje, ahora hemos bajado a 1600 que es significativo, pero será poco a poco” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Como la tecnología ha avanzado, ahora las personas que trabajan conmigo y los clientes pueden llamarme a mi celular cualquier cosa” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“La tecnología da muchas facilidades, demasiadas facilidades, por ejemplo los boletos electrónicos, aunque también hay que tener dinero para implementarlo” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

En cuanto a los recursos financieros, los resultados de la investigación indican que las cuatro empresas cuentan, todavía, con un bajo nivel de recursos financieros que no les permite realizar innovaciones. Las principales razones de ello, estaría relacionada con capacidad de gestión financiera de los gerentes y el limitado acceso al financiamiento formal, ya que no cuentan con mucha información y conocimientos; así como, tampoco cuentan con facilidades para acceder a algún tipo de financiación. Respecto a ello, los gerentes mencionaron que, en algún momento, buscaron acceder a un tipo de préstamo para realizar mejoras en sus empresas, pero se los negaron por falta de requisitos. Todo lo anterior, junto con la falta de conocimientos, generó que los empresarios tengan poco interés en realizar acciones que consideran, más que una inversión para lograr una mejor gestión, un gasto injustificable e innecesario para el tamaño de sus empresas. Es decir, esto motiva a que los empresarios se enfoquen en resolver problemas de liquidez (corto plazo), dejando de lado aspectos como la planeación estratégica y el control de gestión. En las siguientes líneas se citan las afirmaciones de los empresarios, respecto al tema:

“No como empresa, solo busqué financiamiento a mi nombre. Porque sé que es un poco más complicado y más para empezar” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Sí, para reflotar quisimos hacerlo a través del leasing, pero no se podía [...] hay dificultades, [como] empresa es difícil [...] Demasiados requisitos que nos terminan complicando; por eso, lo dejamos así” (Yhonny Motta, consulta personal, 09 de julio, 2019).

“Sería bueno poder controlar los buses, pero para mí sería una carga adicional tener que contratar personal para que controlen mis buses [...], no me es rentable” ” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Las respuestas de los gerentes es una muestra de la poca disponibilidad de recursos y el limitado acceso al financiamiento que tienen un impacto en la implementación del sistema de control y cualquier tipo de mejora; en vista de que, en estas circunstancias, cualquier costo que no represente la operación directa de la empresa, será percibido como gasto.

4.2.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional de MYPEs estudiadas es predominantemente informal, donde los valores, normas y reglas están implícitos, lo que dificulta su control. A continuación se presenta algunas afirmaciones de los empresarios al respecto:

“No [tienen reglas] lo tenemos, pero sí creo que es importante” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“[regla] No en escrito, pero si lo conversamos siempre más que nada en atención al cliente, no pelearse, control bien las cosas ahí en la agencia” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Asimismo, otro aspecto que forma parte de la cultura organizacional es la percepción de los riesgos y actitud frente ellos, el estilo familiar y la orientación de la organización; en ese sentido, durante la investigación se evidenció que las empresas no poseen orientación hacia los objetivos, suelen enfocarse en el día a día; por lo que, no cuentan con una visión y menos un plan estratégico definido. Por otro lado, si bien únicamente dos de las empresas son familiares, las cuatro empresas poseen una cultura familiar y otras características similares como la centralización de actividades y toma de decisiones en el gerente, escasa profesionalización, estilo familiar e informalidad, la cual origina que opten por la confianza e implementen menos mecanismos de control. Lo anterior es sustentado con algunas afirmaciones de los gerentes:

“Los que trabajan son personas de confianza, amistades o familia” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Prefiero contratar personas que conozcan la zona, que sean amigos, conocidos o algún recomendado” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Si, empresa familiar [...] Allí tenemos el personal que te digo que es uno de mis hijos, quien chequea toda la información del conductor” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

En otras palabras, la cultura organizacional de las cuatro empresas si habría tenido una influencia significativa en la implementación de los sistemas de control de MYPEs estudiadas (Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol).

4.2.6. Formación y experiencia de gestión del empresario

Durante la investigación, realizada a las empresas Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol, se advirtió que la formación académica de cada uno de los empresarios es secundaria completa, técnico en administración, técnico en administración y estudios superiores incompletos (medicina), respectivamente. Si bien, durante las entrevistas los empresarios de Transsol y El Vallecito demostraron tener mayores conocimientos relacionados a la administración de empresas (marketing y operaciones), no existe mucha disimilitud entre los sistemas de control de estos empresarios y los de Tucsom Express y Santa Clara. Esto podría ser consecuencia de que Transsol recientemente ha iniciado sus operaciones y que el gerente de El Vallecito no cree que haya muchos incentivos para mejorar su servicio, dada la medida interpuesta por la Municipalidad. En otras palabras, no puede asegurarse que exista una relación entre la formación académica y la adopción de los sistemas de control de gestión en MYPEs estudiadas.

En lo referente a la experiencia, la mayoría de los empresarios cuentan con experiencia en el rubro de transporte. El gerente de Transsol aseguró haber laborado como comisionista en las empresas de transporte Warí, Vía Segura y Chavín Express. En el caso del gerente de Santa Clara, este administró una empresa de transportes de residuos sólidos y hace 13 o 12 años que administra la empresa Santa Clara. El gerente de El Vallecito, trabajó como comisionista en la empresa San Bartolo en Lima. No obstante, el gerente de la empresa Tucsom Express, no posee experiencia alguna. En ese sentido, los empresarios de Transsol, El Vallecito y Santa Clara poseen mayores conocimientos sobre el rubro de transporte; sin embargo, no tienen experiencia previa en la gestión de una empresa de transporte de pasajeros, al igual que el gerente de Tucsom Express, lo que evidencia sus escasos conocimientos sobre el control de gestión. A continuación, se presentan las respuestas de los gerentes al preguntarles qué entendían por control de gestión:

“Solamente el control de gestión es controlar todo lo gestionado, ¿no? Todo lo que estás haciendo, todo lo que tiene que ver con la empresa” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Debe ser a la administración, ¿no? Saber cómo se está administrando u organizando logísticamente, creo ¿no?” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“¿Qué es control de gestión?, uhmm [...] ¿el control que engrana todas las actividades?” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Es controlar, vigilar las actividades, ¿cierto?” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Dado a la falta de experiencia en gestión de los cuatro empresarios, no se puede evaluar si existe alguna relación entre la experiencia y la adopción de un sistema de control en las empresas estudiadas.

4.2.7. Incentivos para el empresario

En relación a los hallazgos de las entrevistas a los empresarios y las observaciones realizadas, se considera que existe una relación entre incentivos externos y el establecimiento de un determinado sistema de control de gestión. Es decir, el entorno (competencia y regulación) ejerce influencia en la decisión de los empresarios respecto a la adopción de un sistema de control.

El trabajo de campo de la presente investigación demuestra que la competencia existente en un mismo mercado brinda incentivos para el establecimiento de un sistemas de control de gestión adecuado; en vista que, las empresas se ven motivadas a mejorar diferentes aspectos de su gestión para hacer frente a su competencia, permitiéndoles perdurar y crecer en el mercado. Al respecto, los gerentes de MYPEs comentaron lo siguiente:

“Antes dábamos ofertas y promociones a los clientes, lo cual se controlaba que todos lo hagan. [También] utilizábamos la radio para comunicar con los clientes, lo cual ya no se hace, porque no hay competencia” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Yo estaba chequeando la satisfacción de los clientes [preguntando], creo que con este cambio del monopolismo de lo que estábamos al 5 ahora estamos en el 4. En el caso del desempeño, como hemos monopolizado el mercado, prácticamente solo coordinamos, tampoco controlamos (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Sí consideramos que es importante estar atento con la competencia, porque tenemos que ver cómo está yendo la competencia, si ellos implementan algo en sus unidades, nosotros también tenemos que estar a la par” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Venimos informándonos de cómo están trabajando las empresas, la gente no se siente satisfecha, hay muchas quejas [de la competencia] sobre el trato a clientes y los mismos comisionistas, con esa información nosotros pensamos hacer las cosas diferentes” (Jorge Ramos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

Es importante aclarar que, las empresas interurbanas de la provincia dejaron de competir entre ellas como consecuencia de una medida impuesta por la Municipalidad, la cual consistió en establecer horarios y días de salidas para cada empresa, en base a un sorteo. Por esta razón, según los gerentes de Tucsum Express y El Vallecito, ambas empresas brindan sus servicios solo dos veces por semana, generando que sus vehículos tengan mucho tiempo ocioso y su personal menos trabajo. Esta decisión estaría afectando los ingresos de las empresas y creando un mercado monopolizado, lo que no motiva a los empresarios a implementar mejoras en su gestión, sino buscar nuevos mercados.

De lo anterior, se puede decir que, existe un control por encima del que es adoptado por las instituciones privadas, que es el implementado por entidades públicas (regulaciones); puesto que, las medidas de control establecidas por el Estado deben acatarse, aun si uno piensa que son injustas o incoherentes, lo cual también impacta negativa o positivamente en la gestión, incluyendo en el establecimiento del sistema de control de las empresas.

En la provincia Paucar del Sara Sara, la medida impuesta por la Municipalidad para controlar “los correteos” y evitar accidentes de las empresas interurbanas, tuvo repercusión en el sistema de control de cada una de las empresas Tucsum Express y El Vallecito, ya que consecuencia de ello ambas suprimieron ciertos tipos de control, como la satisfacción del cliente.

4.2.8. Informalidad de las empresas

De acuerdo a ProInversión (s. f.), Hutzschenreuter (2009) y Luna (2018), MYPEs se caracterizan por poseer altos niveles de informalidad, dado que la mayoría no cumple con todas las normas legales establecidas para operar; así como, tampoco cuenta con una estructura formal y procesos estandarizados. Esto se convierte en un obstáculo para el crecimiento de la organización y cualquier tipo de mejora que se desee realizar.

Es importante mencionar que, el sector transporte es considerado uno de los sectores más informales en el Perú, consecuencia de la deficiente regulación y facilidades de acceso al sector (Quilca, 2013). Esta realidad se presenta en los distintos departamentos del país, donde existen gran cantidad de empresas que no cumplen con todos los requisitos para brindar el servicio de transporte y operan bajo un sistema de afiliación, el cual consiste en que personas que cuentan con vehículos le abonen una cuota a la empresa para por hacer uso de una concesión de rutas. Este sistema genera mayor informalidad, en vista que cada uno de los afiliados suelen hacer las cosas por su lado y la empresa es simplemente el cumplimiento de un requisito legal (Lino De la Barrera, comunicación persona, 28 de junio, 2019).

En ese sentido, los resultados de la investigación indican que la informalidad si habría ejercido influencia en la adopción del sistema de control de cada una de las empresas estudiadas, ya que el incumplimiento de requisitos, la falta de organización (estructura formal) y la escasa estandarización de sus procesos, produjeron lo siguiente: (1) centralización de las decisiones y el control en el empresario y, (2) dificultad para formalizar los mecanismos de control. Estos, a su vez, originaron problemas para controlar, una relación mucho más informal entre todos los miembros de las empresas y dependencia hacia el empresario.

En las cuatro MYPEs estudiadas es notable la ausencia de organización y la escasa estandarización de procesos, debido a que no cuentan con una misión, visión y organigrama organizacional delimitado, no existe una persona que constantemente esté delimitando las tareas y responsabilidades, y tampoco cuentan con un manual de funciones y procesos. La falta de organización, delimitación de procesos y conocimientos, ha provocado que los gerentes se hagan responsables de todas las labores administrativas e implementen mecanismos de control informales (implícitos). A continuación, se mencionan algunas de las afirmaciones de los empresarios respecto al tema:

“Para apropiarse del mercado [son necesarios los comisionistas]. Porque es un mejor control, yo trato de buscar un comisionista. En las empresas normalmente tu compras tu bus y yo te lo administro ¿no? Pero en este caso, tú compras el bus pero tú mismo lo administras, o sea tú mismo viajas en el bus ¿por qué? Para que no se te escape ni un sol del camino. Si yo tuviera los 16 buses para controlarlos me es difícil, ¿entiendes? O sea que se me escape 300 soles por viaje, imagínate” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Bueno, no hay mucho control de estado de vehículos, porque cada comisionista se encarga de eso, como son comisionistas, entonces sí o sí tienen que cuidar sus carros” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Cada comisionista es responsable de sus vehículos, yo hablo con ellos si se presenta un problema para aconsejarles o llamarles la atención, pero ellos ya saben lo que tienen que hacer [...] yo soy responsable de mi vehículo” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

En otras palabras, según el empresario, el contar con comisionistas le ayuda a evitar robos y a no generar costos adicionales, que involucraría el contar con controladores. El gerente ya no se preocupa por temas relacionados a robos durante la ruta del vehículo; puesto que, al comisionista le conviene supervisar ese aspecto, porque los ingresos le corresponden a él, mientras que el empresario recibe un margen de dichos ingresos

Los gerentes de las cuatro empresas únicamente se encargan de controlar el trabajo de las agencias (calidad de servicio y cumplimiento de tareas), aspectos relacionados a sus vehículos (ingresos, llenado de combustible, estado), aspectos relacionados con los clientes (la recepción de quejas o solicitudes de información), y la documentación financiera y no financiera de sus empresas. La mayoría de dichos mecanismos de control son informales, dado que no son obligatorios y no tienen una frecuencia establecida; por lo que, se puede decir que no son los más adecuados. Según un experto en control de gestión, esto no es más que un reflejo de la informalidad de las empresas, las cuales por su falta de organización y planeación estratégica, suelen creer que el aspecto más relevante para una organización es el financiero, dejando de lado otros aspectos clave como el control de gestión (Sarria, comunicación personal, 14 de junio, 2019).

4.3. Implicancias en el desempeño

Todo lo que se hace o deja de hacer al interior de una empresa, tiene un impacto en el futuro de la misma. Ello quiere decir que, la implementación de un sistema de control, dependiendo de su estructura (formal o informal), puede influir positiva o negativamente en el desempeño de una empresa.

Por lo cual, en este apartado, se busca analizar las implicancias que tiene la estructura de los sistemas de control de MYPEs de transporte estudiadas, sobre el desempeño de las mismas. Para facilitar la comprensión del análisis se presentarán los resultados en base a tres grupos (variables de desempeño), mencionados en la metodología.

4.3.1. Procesos internos

En un mundo cada vez más complejo, inestable y competitivo, el logro de los objetivos de toda organización depende, en gran medida, de que sus procesos internos estén alineados con su misión y estrategias (Cantero, Leyva, & Santiesteban, 2010).

Por tal motivo, se considera a los procesos internos como una de las variables para medir el desempeño de MYPEs estudiadas. Para la evaluación de esta variable se ha considerado qué tanto la coordinación de procesos internos y la organización de tareas contribuyen con el logro de los objetivos de las empresas. Cabe aclarar que, si bien ninguna de las empresas del estudio tienen formalmente definidos sus objetivos, los gerentes aseguran que su principal objetivo es mantenerse y crecer en el mercado.

Los resultados obtenidos, a través de las entrevistas y observaciones muestran que, en MYPEs de transporte estudiadas, existen aspectos que mejorar referente a la coordinación de sus procesos internos y la organización de sus tareas, de modo que logren ser efectivas.

En primer lugar, en las cuatro MYPEs estudiadas, se presentan problemas relacionados con el reconocimiento de autoridad, elemento importante para una coordinación y organización efectiva debido a que la autoridad es la persona encargada de la toma de decisiones, la planificación, la designación de responsabilidades y el control del logro de los objetivos. El sistema de afiliación bajo el que trabajan las empresas de transporte es la principal causa de dicho problema, ya que al ser los comisionistas los responsables de la administración de sus vehículos, son quienes se encargan de la contratación de personal para los mismos, la designación de tareas, la motivación y del pago por su trabajo, generando que las personas contratadas por él, lo consideren la persona con mayor autoridad, el único a quien deben comunicarle cualquier suceso. Por ejemplo, un trabajador de una de MYPEs dijo:

“Respeto al gerente, pero casi no hablo con él, el comisionista es mi jefe, él siempre habla con nosotros y nos motiva. En todos los carros pasa lo mismo, el gerente no se mete, el encargado es el comisionista” (Comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Como se observó, el que no exista reconocimiento de autoridad de la dirección de la empresa, ocasiona que el personal realmente no se sienta parte de la misma, sino de un grupo más pequeño, lo cual se traduce en insatisfacción y falta de compromiso con la empresa. Según algunos colaboradores, ello se debe también a que, los empresarios no muestran interés por las personas contratadas por los comisionistas.

“Nunca han realizado reuniones donde participamos todos, quizá ellos noma se reúnen, nosotros conocemos a los demás trabajadores, sólo porque son de la ruta, no nos han presentado ni nada” (Comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Un sistema de control adecuado, puede ayudar a las empresas a tener información como la mencionada, la cual puede ser utilizada para la generación de estrategias, la planificación y la ejecución de acciones que ayuden a mejorar la satisfacción del personal y evitar conflictos que pueden perjudicar a la empresa. Como menciona Riquelme (2018), un trabajador satisfecho, tiene actitudes positivas, brinda un buen servicio, se siente comprometido e identificado con la empresa con los objetivos de la empresa; mientras que, uno insatisfecho, solo trabaja con el fin de recibir un pago.

En segundo lugar, una coordinación efectiva requiere contar con normas y manuales de procedimientos, dado que estos sirven para orientar al personal y establecer una buena comunicación entre los miembros de una empresa, lo cual les permite sincronizar esfuerzos y realizar sus actividades de manera ordenada. Sin embargo, ninguna de las empresas cuenta con manuales de procedimiento y, únicamente Santa Clara cuenta con normas de conducta escritas. Las reglas, normas, procedimientos u otra clase de información son comunicadas de manera verbal. En ese sentido, en el trabajo de campo, se evidenció que el no contar con normas de conductas escritas, genera que los miembros de las empresas creen sus propias normas, basándose en aspectos rutinarios. Por ejemplo, el gerente de una de las empresas dijo lo siguiente, cuando se le preguntó por las normas de conducta de su empresa:

“Bueno, en ese aspecto se sobreentiende de que en el transporte urbano si o si tiene que haber respeto al cliente, porque uno vive de eso” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

En cuanto a manuales de procedimientos, el que no cuenten con uno o al menos tengan ciertos procedimientos establecidos (los relacionados con los clientes), ocasiona que el personal actúe de acuerdo a su criterio. Consecuencia de ello, por ejemplo, no todo el personal brinda el mismo servicio, existen robos, las encomiendas no llegan a sus destinos en las fechas que solicita el cliente, y se vende el mismo número de boleto (asiento) a diferentes personas. El que el personal no brinde el mismo servicio, está ocasionando que los clientes tengan conductor o vehículo de preferencia para viajar, mas no una empresa de su preferencia. Por ejemplo, uno de los clientes entrevistados, al preguntarle qué rescataba de una de las empresas, indicó:

“Solo me gusta el trato de un [chofer], por eso siempre viajo ahí” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019)

La ausencia de procedimientos establecidos es una de las causas por las que existen los robos e irregularidades, ya que no se definen formalmente las responsabilidades y las consecuencias de dichas acciones. Respecto a ello el gerente de Tucsom Express menciona:

“Sí, muchas veces dicen las agencieras que se han olvidado. Pero en todas las empresas siempre hay robo. Muchas veces hemos encontrado a pasajeros que dicen que van a Oyolo, sin embargo, se dirigen hacia Corculla, que es un distrito que está más allá de Oyolo, diciendo que compraron pasajes a Corculla” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

De igual modo, el hecho de que se realice la venta del mismo número de asiento a varios pasajeros, las encomiendas no lleguen a su destino o lleguen en una la fecha diferente a solicitada por el cliente, provoca la insatisfacción de los clientes, lo que a su vez repercute en la imagen de la empresa y en los ingresos (si solicitan devolución de dinero o se pierden clientes).

“Además, pasó una vez que me vendieron un boleto con el mismo número de otra persona, en ese rato le reclamé a la señorita agenciera, porque cómo puede pasar eso” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Si bien, un manual de procedimiento forma parte de un sistema de control, pues es un instrumento útil para realizar el seguimiento o evaluación de actividades, existen otros mecanismos de control que pueden ser utilizados por MYPEs, como los controles culturales, que no involucran muchos costos e influyen fuertemente en el comportamiento de las personas, de manera que haya uniformidad en el trabajo y, a la vez, se genere mayor integración entre los miembros de la empresa. Con ello, se incrementaría la satisfacción del personal, lo cual repercutiría en la atención que le brindan al cliente; por ende, se podría mejorar la satisfacción de los clientes.

Al igual que un manual de procedimientos, para lograr una eficiente organización es necesario contar con un organigrama organizacional, ya que este presenta de forma clara la jerarquía que se presenta en una organización, lo que permite delimitar mejor las funciones del personal, agilizar los procesos de la empresa y una mejor visualización de los cargos. Sin embargo, ninguna de las empresas cuenta con un organigrama formal.

“No está escrito pero lo que me dices voy a decirle a mi hijo para que lo tengan allí diseñado el organigrama” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“Tenemos a nuestra posibilidad, es como una lista donde se menciona los nombres de cada persona que trabaja en la empresa” (Yhonny Motta, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Por último, se evidencia la falta de un adecuado sistema de comunicación, el cual es fundamental para lograr cualquier tipo de coordinación y organización. La comunicación en las cuatro MYPEs es básicamente informal, las decisiones y acciones son comunicadas por el gerente, principalmente, de forma verbal. Los clientes y el personal, también suelen comunicar cualquier problema, duda, sugerencia o solicitud de información de la misma manera. Por otra parte, se evidencia la existencia de deficiencias en la comunicación, al hablar de temas como la adquisición de recursos operativos (llantas, combustible, repuestos, etc.); en vista que, cada comisionista o dueño de los carros realizan la compra de cada uno de dichos recursos por separado, sin tener en cuenta que el costo de la adquisición de los mismos podría ser menor, si se organizan y coordinan cómo realizarlo.

El sistema de comunicación de una empresa también es crucial para el control de gestión; por lo que, si las empresas lograran combinar los mecanismos de información informal con algunos formales, como reportes del seguimiento del estado de los vehículos o de la atención al cliente, podría mejorar su desempeño; debido a que, estos mecanismos no solo le proporcionarían información para plantear estrategias, planes, o tomar acciones para corregir ciertas irregularidades o mejorar ciertos procesos (adquisición de recursos), sino que influirían en el compromiso del personal y la ejecución de sus actividades.

4.3.2. Sistema abierto

Se considera a la organización como un sistema abierto flexible, principalmente, porque interactúa constantemente con el entorno. Por tal motivo se analiza el desempeño de la empresa, a partir de la satisfacción del cliente y la adaptación de a cambios.

Satisfacción de clientes

Luego de la revisión bibliográfica, diversos autores consideran la medición de la satisfacción del cliente es relevante para cualquier empresa debido a que está relacionada directamente con el desempeño de la organización.

Para medir la satisfacción del cliente se realizaron entrevistas con las cuales se recabó información de las empresas Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara . Además, se obtuvo mayor información, a través de cuestionarios realizados a 137 clientes, la cual contribuye con la investigación.

En el caso de la empresa Tucsom Express, las respuestas más recurrentes en las entrevistas (10 clientes), sobre los aspectos con los cuales se sienten satisfechos y aquellos con los que no, se muestran a continuación (ver Tabla 26):

Tabla 26 : Respuestas a entrevistas de clientes de Tucsom

Empresa Tucsom Express		Total respuestas
Razones de satisfacción	Confianza en los choferes	1
	Comodidad de la sala de espera	1
	Asientos reclinables	5
	Puntualidad	2
	Rapidez para llegar al destino	3
	Atención al cliente	2
	Estado de los vehículos	4
	Voluntad para ayudar	2
Razones de insatisfacción	Horario de atención	2
	Medio de comunicación al cliente	2
	Precio	4
	Voluntad para ayudar	1
	Seguridad	2
	Atención al cliente	5
	No entregan boletos	1
	Demora en la atención	2
Vehículo pequeño	2	
Total entrevistados		10

Como se observa, en la tabla anterior, para los clientes de Tucsom Express, no existe una diferencia considerable entre el número de variables de insatisfacción de aquellas que proporcionan satisfacción. Dentro de los factores de satisfacción más resaltantes se encuentran: el estado de los vehículos (4), asientos reclinables (4) y la rapidez de los conductores (3). Por otro lado, los aspectos con los cuales los clientes mencionan sentirse insatisfechos son, en mayor cantidad, la atención al cliente (5) y el precio de los pasajes (4).

De acuerdo a las entrevistas, el primer factor de satisfacción que es el estado de los vehículos ya que las unidades no son viejas, a comparación de otros carros que cubren la misma ruta, y cuentan con asientos reclinables. Otro aspecto que mencionaron en las entrevistas sobre los cuales se sentían satisfechos, fue la rapidez de los conductores, ya que no realizan muchas paradas en el trayecto lo que les permite a los clientes llegar más rápido a sus destinos. En relación al tema de la insatisfacción, los entrevistados mostraron su descontento con las agencias y algunos conductores, porque consideran que tienen un trato déspota en algunas ocasiones y no son amables. Algunos fragmentos mencionados en las entrevistas se muestran a continuación:

“[Satisfecho con] los vehículos de la empresa Tucsom son más nuevos” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Llega temprano, no se queda como otros por aquí por allá. Va directo” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Ah, bueno creo que la rapidez y los vehículos, llegas a tiempo a tu destino” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“No tiene buena atención. No te atienden con amabilidad. Mi recomendación para esa empresa es que cambien sus choferes” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“La agenciera no tiene ese trato especial a sus clientes, son bien déspotas. Su formación será así, seguramente, no lo entiendo” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Mi recomendación para esa empresa es que cambien sus choferes.” (Comunicación personal, 15 de julio, 2019).

“Capacitar a sus agencieras y sus choferes, deberían dar un mejor trato a los clientes. Además, veo que no dan boleto, solo anotan en un cuaderno, porque si hay un accidente cómo reclamaríamos.” (Comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Si bien los resultados de los cuestionarios (ver Anexo L1) muestran que el 52% de clientes se encuentran satisfechos y el 2% totalmente satisfechos, existe todavía un 38% de personas que se encuentran insatisfechas y 8% totalmente insatisfechas. Siendo un total de 46% de clientes que no están conforme con el servicio. De estos, el 85% menciona que la única razón por la que viaja en la empresa es por “necesidad”, ya que las empresas interurbanas con la ruta Pausa – Corculla tienen días y horarios establecidos de salidas (una empresa por día). De acuerdo a dichos cuestionarios, las razones que cuentan con mayor porcentaje de insatisfacción (calificadas como “malo”) son las siguientes: las promociones ofrecidas por la empresa (64%), la confortabilidad de la sala de espera (56%), el proceso de administración de quejas (40%) y la atención brindada por el personal de ventas de la empresa en los distintos lugares (34%) y la seguridad (30%).

Asimismo, existe un gran porcentaje de clientes que considera el precio costoso (56%), mostrando insatisfacción con el mismo. Es decir, el valor percibido por dichos clientes no corresponde con el precio establecido por el servicio. Es importante mencionar que, a pesar de que variables como promociones ofrecidas, confortabilidad de sala de espera y el proceso de administración de quejas, tengan mayor porcentaje de desaprobación que el precio y atención, estos son más valorados por los clientes.

También existe gran porcentaje de clientes que califica como “regular” a la limpieza dentro de la empresa (68%), la comodidad de los buses (64%), prudencia de conductores (60%), el estado de los buses de la empresa (58%), el trato del personal dentro de los buses (50%) y el cumplimiento del horario (50%). La empresa debe considerar que, el mayor

porcentaje de respuestas de los clientes se encuentran en las opciones “malo” y “regular”, evidenciado que necesita tomar acciones para mejorar su servicio.

De acuerdo a lo anterior, los resultados de los cuestionarios son congruentes con la información proporcionada en las entrevistas, ya que en ambos las respuestas más destacadas sobre la insatisfacción de los clientes se relacionan con la atención al cliente y el precio de los pasajes. Además, en el caso de las variables de satisfacción, en ambos se resalta el estado de los buses y la rapidez, esta última es la segunda razón con mayor porcentaje, después de necesidad, por la que los clientes prefieren viajar en esta empresa (ver Anexo L1).

Al analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la empresa El Vallecito, se obtuvieron los siguientes resultados en relación a los aspectos con los cuales se encuentran satisfechos e insatisfechos (Ver tabla 27):

Tabla 27 : Respuestas a entrevistas de clientes

	Empresa El Vallecito	Total respuestas
Razones de satisfacción	Atención al cliente	4
	Voluntad de ayudar	2
Razones de insatisfacción	Atención al cliente	5
	Carros viejos	4
	Precio muy caro	3
	Seguridad	2
	Proceso de compra de boletos	1
	Demora en la atención	2
	Vehículo pequeño	2
Total entrevistados		9

De acuerdo a la información recolectada en las entrevistas, se puede visualizar que los factores de insatisfacción de los clientes son mayores a los de satisfacción en una proporción considerable. Los únicos factores de satisfacción que indicaron los entrevistados fueron el de atención al cliente (4) y la voluntad para ayudar (2), pero hicieron énfasis en que ello era solo por el buen trato de algunos de sus trabajadores; por este motivo, la atención al cliente (5) también fue muy mencionada por los entrevistados que no se encontraban satisfechos con este servicio, al igual que los carros viejos (4) y precios muy caros (3). Esto se sustenta con las afirmaciones realizadas por los clientes que se muestran a continuación:

“Te tratan como quieren, son muy malcriados. Cuando le pregunté a la agenciera sobre la “gringita”(chofer) me dice no sabe donde esta, porque ella es mi amiguita, con ella quiero ir” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Nada, solo me gusta la atención de mi amiguita (chofer), con ella si se puede hablar” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Solo que no tratan bien y que deberían dar boletos”(Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Me siento inseguro en la empresa Vallecito por sus carros viejos. Además, creo que Vallecito ha tenido accidentes.” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“En Vallecito les recomendaría que ya cambien sus carros” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Bueno, Vallecito tiene sus carros con mayor uso, mas antiguos; en cambio Tucsom tiene sus carros de poco uso.” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Sus unidades, falta mejorar Encima cobran muy caro.” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“En Vallecito les recomendaría que ya cambien sus carros”(Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Los resultados del cuestionario (Ver Anexo L2) muestran que existe un 44% de clientes satisfechos, 44% insatisfechos y 11% totalmente insatisfechos. Al igual que la empresa Tucsom Express, la empresa tiene la ruta Pausa – Corcuilla; por lo que, según la totalidad de clientes insatisfechos, la única razón por la que utilizan el servicio de la empresa es por “necesidad”. Ello es congruente con lo mencionado por algunos clientes durante las entrevistas:

“Elijo esa empresa por necesidad, porque no hay otra disponible que salga ese día hacia donde voy” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“La razón por la que la elijo es porque no hay otra” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Yo solo trabajo de lunes a viernes y el carro que me toca, por ejemplo, el carro que me toca el día sábado salgo sea Vallecito o Tucsom” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Uno lo tiene que tomar por necesidad.”(Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

De acuerdo a dichos cuestionarios, las razones que cuentan con mayor porcentaje de insatisfacción (calificadas como “malo”) son las siguientes: las promociones ofrecidas por la empresa (67%), la confortabilidad de la sala de espera (58%), seguridad (50%), predisposición del personal para ayudar (39%), estado de los buses (39%), la atención de personal de ventas en los distintos lugares (36%) y el trato del personal dentro de los buses (22%). Asimismo, existe un gran porcentaje de clientes que considera el precio costoso (53%), mostrando insatisfacción

con el mismo. Es decir, el valor percibido por dichos clientes no corresponde con el precio establecido por el servicio.

Además, existe gran porcentaje de clientes que califica como “regular” lo siguiente: la prudencia de los conductores (67%), la administración de quejas (61%), la capacidad de respuesta de los distintos medios de comunicación (58%) y comodidad de los buses de la empresa (56%). La empresa debe considerar que, el mayor porcentaje de respuestas de los clientes se encuentran en las opciones “malo” y “regular”, evidenciado que necesita tomar acciones para mejorar su servicio.

Por otro lado, los resultados de los cuestionarios muestran que, las variables de satisfacción, calificadas como “bueno” y “excelente”, con mayor porcentaje son los medios de pago ofrecidos (61%) y (19%), el cumplimiento de horarios de salida (44%) y (14%), el trato del personal dentro de los buses (33%) y (3%) y la atención de personal de ventas en los distintos lugares (33%) y (3%). Estos resultados indicarían que los clientes se sienten un poco más satisfechos con la atención brindada por el personal de los buses y el personal de ventas de la empresa El Vallecito, que la brindada por la empresa Tucsom Express. No obstante, todavía existe un gran porcentaje de clientes que considera la atención “mala” y “regular”. Es importante mencionar que, las variables de insatisfacción más representativas estarían relacionadas con el estado de vehículos y que la información del cuestionario es congruente con las respuestas de las entrevistas.

En el caso de Santa Clara, el resultado de las entrevistas se muestra a continuación (Ver tabla 28):

Tabla 28 : Respuestas a entrevistas de clientes de Santa Clara

Empresa Santa Clara		Total respuestas
Razones de satisfacción	Estado de los vehículos	1
	Rapidez para llegar al destino	1
	Respuesta inmediata a las contingencias	2
	Horario	2
	Disponibilidad de pasajes	1
	Precio accesible	2
	Prudencia al conducir	2
	Trato al cliente	3
	Cercanía de la agencia	1
Razones de insatisfacción	Estado de los vehículos	3
	Horario	1
	Necesidad de transporte	1
	Puntualidad	3
	Comodidad del vehículo	4
Total entrevistados		12

Se puede observar que la cantidad de variables de insatisfacción, a diferencia de los resultados de las dos empresas anteriores, son menores las de satisfacción. Dentro de las variables de satisfacción que más resaltan están: el trato al cliente (3) y respuesta inmediata a las contingencias (2), horario (2), precio accesible (2) y prudencia al conducir (2). Mientras las razones de insatisfacción son las siguientes: comodidad de los vehículos (4), puntualidad (3) y el estado de los vehículos (3). Dado que se considera el trato al cliente, una de las variables más importantes, a continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

“Básicamente por el buen trato que te dan, amical, un servicio bueno y por otro lado, en Villa María la agencia está a 3 casas de mi casa” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“A mí me ha tocado buenas personas” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Son buenas personas. A mí me ha tocado buenas personas” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“Es fenomenal. Muy lindo la verdad, los conductores son mis amigos y ya los conozco. Varias veces hemos tratado de venir conversando, intercambiando conocimientos, son buenos choferes” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Los resultados del cuestionario (Ver Anexo L3) muestran que existe un 6% de clientes totalmente insatisfechos, 31% insatisfechos, 51% satisfechos y 12% totalmente insatisfechos. Al igual que, las empresas anteriores existe un 53% de clientes que sostienen que el único motivo por el que utilizan los servicios de la empresa es por “necesidad”, ya que hasta junio del presente año, solo existían dos empresas interprovinciales; es decir, no había opciones para elegir.

De acuerdo a dichos cuestionarios, las razones que cuentan con mayor porcentaje de insatisfacción (calificadas como “malo”) son las siguientes: las promociones ofrecidas por la empresa (29%), estado de los buses (27%) y la comodidad de los buses (24%). A diferencia de las empresas interurbanas, gran porcentaje de los clientes consideran los precios normales (73%).

Asimismo, existe gran porcentaje de clientes que califica como “regular” lo siguiente: la administración de quejas (65%), la comodidad de los buses (61%), la limpieza (61%), estado de los buses (59%) y trato del personal dentro de los buses de la empresa (57%). La empresa debe

considerar que, el mayor porcentaje de respuestas de los clientes se encuentran en las opciones “malo” y “regular”, evidenciado que necesita tomar acciones para mejorar su servicio.

Por otro lado, los resultados de los cuestionarios muestran que, las variables de satisfacción, calificadas como “bueno” y “excelente”, con mayor porcentaje son la prudencia de los conductores (49%), el cumplimiento de horarios (37%) y (10%) y los medios de pago ofrecidos (35%) y (18%). Estos resultados son coherentes con la información obtenida en las entrevistas, ya que el porcentaje de clientes que califica como “malo” es menor en la empresa Santa Clara, ello indicaría que el servicio brindado por esta empresa es más valorada por sus clientes. No obstante, es importante mencionar que, algunas de las principales variables de insatisfacción resaltadas en las entrevistas y cuestionarios están relacionadas con el estado y comodidad de los vehículos.

En base a lo descrito líneas arriba, se puede afirmar que realizar una evaluación para saber qué tan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio, proporciona información que puede ser utilizada para reforzar las fortalezas y trabajar en las debilidades de las empresas, a través de estrategias y planes de acción que contribuyan a mejorar la satisfacción del cliente, por ende, la imagen y resultados financieros de las empresas. En otras palabras, este tipo de evaluaciones, al formar parte del control de gestión, son cruciales para cualquier organización, porque proveen información que permite establecer objetivos, estrategias y planes de acción; así como, medir los resultados y tomar decisiones en base a ello. A pesar de ello, hasta el momento ninguna de las empresas estudiadas ha realizado una evaluación de satisfacción.

Adaptación a las necesidades del mercado

Toda empresa tiene que buscar la forma de adaptarse a las necesidades del mercado, si quiere sobrevivir y lograr un crecimiento. Por lo cual, es importante conocer qué tanto están logrando o les está costando a MYPEs estudiadas adaptarse al mercado.

Para que toda organización logre adaptarse al mercado, primero, es crucial contar con información del entorno en el que se desenvuelve, como el de las necesidades del mercado, los estilos de vida, los gustos, las costumbres, las regulaciones, los riesgos, la competencia, entre otras. Ello evidencia la importancia de un sistema de control de gestión en las empresas, ya que proporciona mucha más información de la mencionada (interna y externa), la cual contribuye con el logro de los objetivos de la organización.

Los hallazgos del estudio de campo muestran que las empresas, Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol, emplean mecanismos informales y no recurrentes para evaluar su mercado. Según explican los empresarios, la información del entorno se la

proporcionan los siguientes actores: (1) los clientes, cuando se comunican con ellos para realizar consultas algo o alguna queja, (2) los medios de comunicación, al publicar noticias y (3) otras personas, a través de sus comentarios. Aunque, cabe aclarar que, la empresa Transsol cuenta con un asesor legal (servicio de un tercero), quién es el encargado de proporcionarle información sobre las regulaciones en el mercado.

Asimismo, durante el trabajo de campo, se observó que las cuatro empresas tienen una buena relación con sus stakeholders (clientes, personal, entidades públicas y competencia). De acuerdo a cada uno de los empresarios, nunca han tenido un problema grave con ninguno de ellos y siempre se muestran dispuestos a colaborar. Prueba de ello, según los gerentes, es que anteriormente las empresas interprovinciales e interurbanas trabajaban bajo alianzas no formales que tenían como fin generar mayores ingresos y brindar mejores servicios.

Por ejemplo, la empresa El Vallecito tenía una alianza con la empresa Santa Clara, de modo que los pasajeros que viajaban de Lima a uno de los distritos de la provincia, al bajar de Santa Clara los esperaba personal de El Vallecito para ayudarlos y convencerlos que viajen con ellos. No obstante, dichas alianzas terminaron con la decisión de la Municipalidad; por lo que, se entiende el motivo por el cual los empresarios de Tucsum y El Vallecito afirman que con los únicos que no tienen buena relación, en estos momentos, son con los responsables de la decisión tomada por la Municipalidad. Lo expuesto se demuestra con lo declarado por algunos gerentes:

“La relación con los clientes es buena, cualquier cosa siempre me llaman. Bueno, con los competidores, también, como saben cualquier cosa hablo con el Sr. Yhonny que es gerente de Tucsum o también con el de la otra empresa, no tengo problemas con nadie, ellos más bien al principio tenían problemas conmigo” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Con la Municipalidad, no puedo decir que todo esté bien, por el tema que nos ha puesto un día para salir con lo cual no estamos totalmente de acuerdo, pero solo nos toca acatar” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Con los clientes es cercana, porque la mayoría nos conocemos. Con los competidores también, no nos llevamos tan bien, pero tampoco mal. La empresa tiene 2 a 3 competidores. En el caso de proveedores, cada uno se lleva bien con su proveedor, como empresa no tenemos un solo proveedor” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

“Con la Municipalidad sí totalmente divorciados, no hemos tenido problemas con ellos, pero el hecho de que la Municipalidad nos esté restringiendo y que la Policía, no

controle como debe, hace que como empresa no podamos mejorar y no se dan cuenta y eso molesta” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

Por otro lado, es importante mencionar que algunos sucesos que han obligado a las empresas a adaptarse; por ejemplo, en el caso de las empresas Tucsom Express y El Vallecito (empresas interurbanas), la medida interpuesta por la Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara, que no les permite brindar sus servicios todos los días, los ha impulsado a buscar nuevas posibilidades de acceso a otras rutas u otras alternativas para que los vehículos no estén estacionados mucho tiempo y para que los miembros de la organización no vean muy afectados sus ingresos. Asimismo, la empresa Santa Clara tiene planes de mejorar sus vehículos y ofrecer otros servicios (comida dentro de los vehículos) para hacer frente a su competencia, sobretodo porque en junio del presente año ingresaron dos empresas más al mercado.

Si las empresas, Tuscom Express y El Vallecito, contaran con un sistema de control que le proporcione información de su entorno, hubiesen podido tomar acciones para no verse muy afectados por la medida impuesta por la Municipalidad; así como, sería de su conocimiento que pueden denunciar a la Municipalidad por la imposición de barreras burocráticas. Asimismo, con un sistema de control las empresas podrían darse cuenta de que la decisión tomada de disminuir mecanismos de control y estrategias para atraer y retener clientes, no es la adecuada, ya que podría tener consecuencias negativas en el futuro.

La medida tomada por la municipalidad provincial podría cambiarse; por lo que, más adelante volverían a competir entre ellas y hasta tener nuevos competidores, lo que ocasionaría que pierdan a gran porcentaje de clientes que en estos momentos se sienten insatisfechos. Además, también habría que pensar que si logran conseguir otra concesión de rutas, como planean, muchos clientes que ya conocen sus servicios optarán por otras empresas.

En lo que respecta a la empresa Santa Clara, si contara con un sistema de control adecuado, este le hubiese proporcionado información para plantear estrategias y acciones que disminuyan los incentivos para que otras empresas ingresen al mercado; así como, estrategias para reducir el impacto del ingreso de dos nuevas empresas que empezaron a operar recientemente.

En conclusión, un sistema de control coadyuva a que las organizaciones puedan adaptarse al mercado; puesto que, les proporciona información que les ayuda en la toma de decisiones y la planificación de acciones, de manera que sus servicios se adecúen a las necesidades y condiciones del mercado (Fernández, 2004).

4.3.3. Relaciones humanas

Considerando que, según diversos autores, la satisfacción del personal determina el éxito o fracaso de una organización, es crucial medir esta variable, ya que proporciona mayor información del desempeño organizacional y contribuye en la toma de decisiones.

Para medir la satisfacción del personal de las empresas Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara, se realizaron entrevistas con las cuales se recabó información de los siguientes puestos: subgerente- SUB, administrador-AD, comisionista- CM, personal de venta- PV (agenciera), conductor- CN, ayudante- AY. Además, se obtuvo mayor información a través de un cuestionario entregado a un grupo de colaboradores en cada una de las empresas. Esta información contribuye para fortalecer los hallazgos de las entrevistas.

En el caso de la empresa Tucsom Express, las respuestas más recurrentes en las entrevistas (5 colaboradores), respecto a con qué aspectos de la empresa se sentían satisfechos y qué aspectos no les agradaban, se muestran a continuación (ver Tabla 29).

Tabla 29 : Entrevista de satisfacción de personal en la empresa Tucsom Express

Empresa Tucsom Express		SUB	CM	PV	CN	Total respuestas
Razones de satisfacción	Comunicación	1	1	1	1	4
	Me gusta mi trabajo	1	2	1	1	5
	Trato y ambiente de trabajo	1	2	1	2	6
Razones de insatisfacción	Remuneración o ganancia	1	2	1	3	7
	Horas y horarios de trabajo	1	2	1	2	6
	Premios o incentivos	1	1	1	1	4
	Motivación	1	1	1	3	6
	Ausencia de contrato laboral formal			1	3	4
Favoritismo familiar		1	1		2	
Total entrevistados		1	2	1	3	7

Como se observa, en la tabla anterior, para los colaboradores de Tucsom Express, existen más variables de insatisfacción que aquellas que proporcionan satisfacción, resaltando la remuneración o ganancias (7), la capacitación y orientación (6), premios e incentivos (4) y motivación (6). A pesar de ello, los colaboradores mencionan sentirse satisfechos, ya que les gusta su trabajo y para ellos es más importante laborar en una empresa donde exista un buen trato y ambiente de trabajo, además de, una buena comunicación con sus compañeros y el gerente. Además, más que culpar a la empresa por la poca ganancia y las horas de trabajo, atribuyen ello a la Municipalidad; puesto que, no les permite trabajar todos los días. Algunas de las respuestas del personal que demuestran lo planteado con respecto a la satisfacción, mencionaron los siguientes:

“[Me gusta], hay comunicación y confianza, el trato es bueno. Me siento satisfecho con el ambiente donde trabajo, pero podrían mejorar” (comunicación personal, 12 de julio, 2019)

“Me siento satisfecho con lo que trabajo este servicio o lo hago de una forma que me agrada el trato directo con las personas, pero por parte del gerente yo creo que la motivación no hay y otras cosas deberían mejorarse para sentirnos mejor” (comunicación personal, 15 de julio, 2019).

Con respecto a la insatisfacción, mencionaron los siguientes:

“No me siento totalmente satisfecho con las horas, porque hoy en día estamos restringidos por la Municipalidad [...], los días que no trabajamos nos encontramos parados con nuestras unidades y no generamos nada” (comunicación personal, 14 de julio, 2019).

“Me gustaría poder trabajar más horas a la semana [...], porque no conviene tener un carro parado [...] no me parece un buen horario, pero hay que respetar lo que pide la Municipalidad” (comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Los resultados de los cuestionarios (Ver Anexo P1) refuerzan lo anterior, dado que, al igual que en las entrevistas, el 100% de los colaboradores (7) respondieron que, en general, se sienten satisfechos y que la razón de ello está relacionada con las mismas variables: la comunicación, el gusto por su trabajo, el trato y ambiente de trabajo. Ello se puede observar en el cuadro del cuestionario (ver Anexo P1) donde las afirmaciones con mayor porcentaje de aprobación, por la suma de las opciones “De acuerdo” (D) y “Totalmente de acuerdo” (E), son “estoy satisfecho porque siempre encuentro a alguien adecuado para expresar mis dudas, inquietudes, sugerencias, entre otros” (100%), “me siento orgulloso del trabajo que realizo” (100%), “el clima laboral que se maneja es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones” (100%), “la relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia” (100%), y “me siento satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía” (100%). Por otra parte, los resultados de los cuestionarios también coinciden con las respuestas de los colaboradores, brindadas durante las entrevistas, sobre su insatisfacción en la empresa.

Las afirmaciones con mayor porcentaje, suma de las opciones “Totalmente en desacuerdo” (A) y “En desacuerdo” (B), son “me identifico con la misión y visión de la empresa” (84%), “estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo” (83%), “me encuentro satisfecho con el reconocimiento que me da la empresa” (67%) y “considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa” (67%).

En relación con la empresa El Vallecito, las respuestas más recurrentes de las entrevistas con respecto a la satisfacción e insatisfacción del personal se muestran a continuación (ver Tabla 30):

Tabla 30 : Entrevista de satisfacción de personal en la empresa El Vallecito

Empresa El Vallecito		CM	PN	Total respuestas
Razones de satisfacción	Comunicación	2	1	3
	Me gusta mi trabajo	1	1	2
	Trato y ambiente de trabajo	2	2	4
Razones de insatisfacción	Remuneración o ganancias	2	2	4
	Horas y horarios de trabajo	2	1	3
	Premios e incentivos		2	2
	Motivación		1	1
	Recursos asignados		1	1
	Ausencia de contrato laboral formal		1	1
Total entrevistados		2	2	4

Al igual que la empresa Tucsom Express, como se observa en la tabla anterior, existen mayor cantidad de variables de insatisfacción mencionadas por los colaboradores, entre las cuales resaltan las siguientes: “remuneración o ganancia” (4), “horas y horarios de trabajo” (3) y “premios e incentivos” (2). La insatisfacción con las dos primeras variables es, principalmente, atribuidas a la Municipalidad, debido a la medida interpuesta a las empresas interurbanas. A pesar de que los colaboradores mencionan encontrarse insatisfechos con algunos aspectos de la empresa, aseveran que valoran las siguientes variables: “trato y ambiente de trabajo” (4), “comunicación” (3), “me gusta mi trabajo” (2). A continuación, algunas respuestas que el personal menciona sobre las razones de satisfacción:

“[Me siento satisfecha] sí nos habla nomás de manera individual. El gerente viene y nos habla que tiene que ser así y así” (comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“[Me siento satisfecho] nos llevamos bien con mis compañeros del trabajo de aquí de la empresa [El trato]” (comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“[Me gusta] la relación que tengo con la señora Jacky [gerente] y mis demás compañeros” (comunicación personal, 13 de julio, 2019).

Con respecto a la insatisfacción, mencionaron los siguientes:

“[Me siento insatisfecho porque] no hay contrato” (comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“[No me siento satisfecho porque] no todos los días se trabaja aquí, solo cuando le toca salir al carro” (comunicación personal, 13 de julio, 2019).

Asimismo, los resultados de los cuestionarios (ver Anexo P2) refuerzan las respuestas de las entrevistas de satisfacción, ya que el 50% de los colaboradores respondieron estar satisfechos y el 17% totalmente satisfechos. Además, las afirmaciones del cuestionario que cuentan con mayor porcentaje de aprobación, suma entre “De acuerdo” (D) y “Totalmente de acuerdo” (E), son congruentes con las variables más mencionadas por los colaboradores durante las entrevistas: “comunicación”, “me gusta mi trabajo” y “trato y ambiente de trabajo”. Estas afirmaciones son las siguientes: “me siento orgulloso por el trabajo que realizo” (100%), “el clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones”(100%), ”siento un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas” (100%), “la relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia” (100%), ”conozco los objetivos de mi puesto de trabajo y los aplico en mis funciones” (100%), “conozco la importancia de mi trabajo para la empresa” (100%), “me encuentro satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía” (100%) y “estoy satisfecho porque siempre encuentro a alguien adecuado dentro de la empresa para expresar mis dudas, inquietudes, sugerencias, entre otros” (100%).

Por otro lado, el 33% de los colaboradores (2) respondieron estar insatisfechos y que la razón de ello está vinculada con las variables más recurrentes de las entrevistas: “remuneración o ganancia” (3), “horas y horarios de trabajo” (2) y “premios e incentivos” (2). Las afirmaciones relacionadas con mayor porcentaje, suma de opciones “En desacuerdo” (A) y “Totalmente en desacuerdo” (B) y que están relacionadas con las variables mencionadas son las siguientes: “mi jefe me motiva constantemente para realizar mi trabajo” (33%), “considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa” (50%), “estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo” (50%) y “estoy satisfecho con el sueldo que percibo” (66%).

Por último, en la empresa Santa Clara, las respuestas más frecuentes durante las entrevistas (8), sobre los motivos de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores, se presentan en la siguiente tabla (Ver Tabla 31).

Tabla 31: Entrevista de satisfacción de personal en la empresa Santa Clara

Empresa Santa Clara		AD	CM	PV	CN	AY	Total respuestas
Razones de satisfacción	Comunicación			2	2		4
	Me gusta mi trabajo	1		2	2	1	6
	Trato y ambiente de trabajo	1		3	2	1	7
Razones de insatisfacción	Remuneración o ganancias	1	1	1	1	1	5
	Horas y horarios de trabajo	1		2	2		5
	Capacitación y orientación		1				1
	Premios e incentivos		1	2	2	1	6
	Motivación	1	1	2	2	1	7
	Organización		1	1	1		3
	Ausencia de contrato laboral formal	1	1	2	2	1	7
Total entrevistados		1	1	3	2	1	8

En la tabla anterior, al igual que las dos empresas anteriores, se observa que existen más variables relacionadas a la insatisfacción que la satisfacción del personal. Las variables de satisfacción más mencionadas por los colaboradores son: “trato y ambiente de trabajo” (7), “me gusta mi trabajo” (6) y “comunicación” (4). Por otra parte, las variables de insatisfacción mencionadas con mayor frecuencia son las siguientes: “motivación” (7), “ausencia de contrato laboral” (7) y “falta de premios e incentivos” (6). Ello se argumenta en las siguientes respuestas del personal:

“ [Satisfecho] Sí, las veces que quise hablar con ellos siempre me respondieron” (comunicación personal, 13 de julio, 2019).

“[Satisfecho]Tenemos un WhatsApp de la empresa Santa Clara donde todas las agencias nos comunicamos y si hay alguna novedad nos comunicamos de frente al gerente o al subgerente” (comunicación personal, 15 de julio, 2019).

A continuación, algunas respuestas del personal mencionan los siguientes factores de insatisfacción:

“No hay incentivos. Sólo recibo el porcentaje de los boletos que vendo, que es mi ganancia” (comunicación personal, 12 de julio, 2019).

“[Insatisfecho] No nos motiva” (comunicación personal, 14 de julio, 2019).

“[Insatisfecho]La verdad, como no tenemos contrato todo depende de nosotros. Por tanto, no recibimos ningún tipo de beneficio” (comunicación personal, 11 de julio, 2019).

Adicionalmente, los resultados de los cuestionarios (ver Anexo P3) muestran que el 69% de los colaboradores se sienten satisfechos y 23% totalmente satisfechos. Las razones están

vinculadas con las variables proporcionadas en las entrevistas, tales como: “gusto por el trabajo”, “comunicación” y “trato y ambiente de trabajo”. Esto se puede observar en la tabla de cuestionarios (ver Anexo P3), en la que las afirmaciones con mayor porcentaje, suma de las alternativas “De acuerdo” (D) y “Total de acuerdo” (E), son “conozco la importancia de mi trabajo para la empresa” (100%), “se siente satisfecho con el trabajo que realiza” (100%), “me siento orgulloso del trabajo que realizo” (92%), “el clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones” (92%), “siento un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas” (92%), “la relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia” (93%) y “me encuentro satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía” (93%).

Por otra parte, existe un 8% del personal que no se encuentra satisfecho, aludiendo que ello se debe a: beneficios sociales, reconocimiento y premios e incentivos. Las afirmaciones con mayor porcentaje de desaprobación, suma de las alternativas “Totalmente en desacuerdo” (A) y “En desacuerdo” (B), son “estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo” (31%), “me encuentro satisfecho con el reconocimiento que me da la empresa de mi trabajo” (31%) y “considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa” (23%).

De los resultados obtenidos en las entrevistas y los cuestionarios realizados a los colaboradores de las empresas Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara, se aprecia que las razones de satisfacción del personal son muy similares en las tres empresas: “comunicación”, “me gusta mi trabajo” y “trato y ambiente de trabajo”. Mientras que las razones de insatisfacción del personal en las empresas Tucsom Express y El Vallecito difieren, en su mayoría, a las de Santa Clara. En las dos primeras empresas, las respuestas que más destacan son: “remuneración y ganancias”, “horas y horarios de salida” y “premios e incentivos”; mientras que, en la empresa Santa Clara fueron: “motivación”, “ausencia de contrato laboral formal” y “premios e incentivos”.

A pesar de que, los colaboradores señalen diversos factores de insatisfacción en cada una de las empresas, estos afirman que, en líneas generales, se sienten satisfechos, porque para ellos es crucial el trato y el buen ambiente de trabajo, la comunicación y trabajar haciendo lo que les gusta. Esto reafirma lo descrito por distintos autores, quienes aseguran que en las pequeñas empresas es importante los aspectos culturales (informales).

En base a lo descrito líneas arriba, se puede afirmar que, realizar una evaluación para conocer qué tan satisfecho se encuentra el personal en la empresa, proporciona información que puede ser utilizada para plantear estrategias que logren mejorar la satisfacción del personal, considerando que ello influye en su desempeño y en la decisión de permanecer en la empresa. A

pesar de ello, hasta el momento ninguna de las empresas estudiadas ha realizado una evaluación de satisfacción del personal.

Renuncia del personal

La renuncia es una variable considerada crucial para este estudio; debido a que, su alto índice puede influir negativamente en el desempeño de la organización, especialmente en MYPEs. De acuerdo a diversos autores, la renuncia del personal puede ser causada por diversas razones relacionadas con la satisfacción del personal, las relaciones laborales y consideraciones personales (Littlewood, 2006).

En lo que respecta a la empresa Tucsom Express, el gerente indica que, desde que la empresa inició sus operaciones, las renunciaciones no son frecuentes; sin embargo, la cantidad ha aumentado ligeramente, sobre todo en choferes y comisionistas, consecuencia de que la empresa no opere diariamente por la medida impuesta por la Municipalidad. De acuerdo al gerente, este no puede pagar una remuneración fija a los choferes, porque no se le permite brindar sus servicios todos los días; por lo que, les paga una comisión por su trabajo los días en que laboran, que son dos a tres veces al mes. Cabe aclarar que, la empresa cuenta con ocho vehículos, aunque no propios, siendo dos carros de propiedad del gerente para los cuales es el único que contrata choferes. Los ocho vehículos tienen que rotar; por ende, cada uno tiene salida dos o tres veces al mes, lo que causa la renuncia de los choferes y comisionistas. Al respecto, el gerente declaró lo siguiente:

“Ellos, mayormente, se van porque no hay trabajo, por el turno de los vehículos. No hay mucha oportunidad. Ellos quieren trabajar diario y aquí no se puede” (Yhonny Motta, consulta personal 09 de julio, 2019).

“Los que trabajan son personas de confianza, amistades o familia” (Yhonny Motta, comunicación personal, 09 de julio, 2019).

Por otro lado, el gerente de la empresa El Vallecito alegó que, las renunciaciones no son comunes desde que la empresa inició sus operaciones, debido a que se contrata personal con buenas referencias o conocidas y se mantiene un buen ambiente de trabajo. Si bien, la medida de la Municipalidad también afectó a la empresa, hasta el momento, no ha provocado renunciaciones; debido a que, la empresa está compuesta por pocas unidades vehiculares que son conducidas por los mismos propietarios, lo que ocasiona que la rotación sea más frecuente y no tengan muchos gastos de personal; es decir que, generen más ingresos al operar más días a la semana. Sobre el tema, gerente manifestó:

“No renuncian la mayoría porque son mayores y tienen conciencia que si ha quedado en algo, entonces quedamos en eso” (Yaquelin Zambrano, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

“Contrato personas que me recomiendan; por eso, no hay mucha renuncia [...] Los comisionistas están tranquilos no han sido muy afectados con lo de la Municipalidad”

En el caso de la empresa interprovincial Santa Clara, el gerente indica que, durante todo el tiempo que la empresa se encuentra en el mercado y bajo su dirección (alrededor de 12 años), las renunciaciones han sido escasas y fueron causadas por factores externos a su empresa, temas familiares o de salud. De acuerdo al gerente, los pocos casos de renuncia son el resultado de que regularmente se contrate personas conocidas, les demuestre confianza y les ofrezca flexibilidad con sus horarios. A continuación se presenta lo expuesto por el gerente literalmente:

“[La cantidad de renuncia] es mínima, desde que se inició se ha mantenido así [...] las pocas renunciaciones que hubieron fueron por temas familiares y de salud” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

“[El reclutamiento] tiene que ser por recomendación de conocidos. Tienen que ser recomendados, no recibo de la calle y generalmente tienen que ser de la zona” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

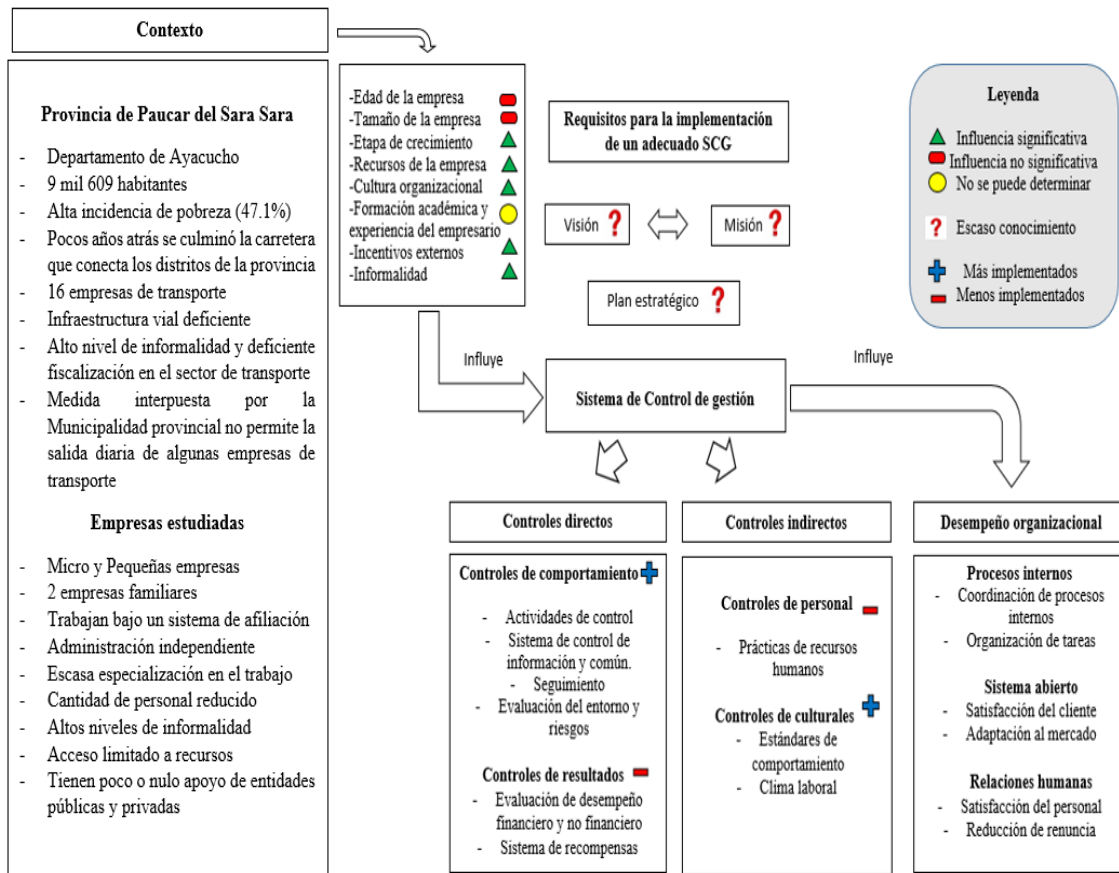
“[...], tienen la confianza de comunicarme cualquier cosa, me proponen ideas de mejora hasta los venezolanos me dicen que deberíamos hacer” (Jaime Barrientos, comunicación personal, 6 de julio, 2019).

En conclusión, las tres empresas estudiadas, mantienen bajos niveles de renuncia que podrían ser consecuencia de la satisfacción del personal (ver Anexo P), principalmente, con aspectos culturales o la falta de oportunidades laborales, ya que la provincia es muy pequeña y no existen muchas ofertas laborales. Por ello, es crucial contar con mecanismos de control que proporcionen información respecto a factores que pueden causar la renuncia del personal, de manera que se puedan evitar los costos que se originan cuando un colaborador renuncia.

4.4. Sistema de control de gestión de cuatro MYPEs de transporte en la provincia Paucar del Sara Sara

Después del levantamiento de información y el análisis respectivo, en el siguiente gráfico se muestra la caracterización del sistema de control de gestión de MYPEs de transporte de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara y su influencia en el desempeño (ver Figura 7).

Figura 7: Sistema de control de gestión en cuatro MYPEs de transporte



En las siguientes líneas se describe detalles de la Figura 7 , a fin de que se pueda entender la información plasmada.

La provincia Paucar del Sara Sara es una pequeña provincia ubicada en el departamento de Ayacucho que cuenta con alrededor de 9 mil 609 habitantes. Su incidencia de pobreza monetaria equivale al 47.1%. Al ser una de las provincias más alejadas del departamento de Ayacucho, la red vial que une dicha provincia con otras regiones como Ica y Arequipa, tardó en culminarse, siendo asfaltada en el período del 2011 al 2016. Asimismo, en el mismo período recién se culmina la carretera que conecta los distintos distritos de la provincia, pero actualmente todavía no ha sido pavimentada.

De acuerdo al responsable de Unidad de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad, son 16 las empresas que cuentan con autorizaciones para brindar el servicio de transporte en la provincia; no obstante, no estarían cumpliendo con todos los requisitos de seguridad y calidad requeridos para ofrecer un servicio formal; por lo que, se habría tomado como primera medida el reunir a los empresario de las empresas interurbanas y hacerles firmar un acuerdo en el que se establece días de salida y horarios para cada una de ellas, de manera que no compitan y no generen desorden (Miriam Alata, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Por otro lado, según lo observado la fiscalización no es muy eficiente; puesto que, existen empresas que continúan operando sin problemas, a pesar de no cumplir con todas las normas y los requisitos exigidos para brindar el servicio de transporte en la provincia; por ejemplo, no todas las empresas cuentan con extintores en sus vehículos, no utilizan el color de placa exigida y algunas empresas cuentan con vehículos muy antiguos que ponen en riesgo la seguridad de los pasajeros.

En ese contexto, se encuentran las cuatro empresas que forman parte de la investigación, Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol, siendo las dos primeras empresas interurbanas, y las otras dos empresas interprovinciales. Al ser todas micro y pequeñas empresas de transporte comparten las siguientes características: (1) cantidad de personal reducido (menor a 50), (2) acceso restringido a recursos (poca oportunidad para acceder a financiamiento y tecnología), (3) escasez de personal calificado (el tamaño de las empresas limita el acceso de personal calificado), (4) administración independiente (los dueños se encargan de casi todo el proceso administrativo y la toma de decisiones), (5) altos nivel de informalidad y (6) trabajan bajo un sistema de afiliación (los dueños de los vehículos realizan el pago de una cuota para acceder a la ruta de la empresa, pero esta no se encarga de la administración de los mismos, sino ellos mismos).

Respecto al sistema de control implementado por las cuatro empresas, se obtuvo los siguientes resultados: dentro de los controles directos (controles de comportamiento y los de resultados), los controles de comportamiento son más implementados que los de resultados, según uno de los expertos entrevistados, ello se debería a que, estos controles están relacionados con las operaciones de la empresa y que más que controles, en este tipo de empresas, son considerados como parte de sus procesos operativos.

Los controles de comportamiento están compuestos por: actividades de control, sistemas de control de información y comunicación, supervisión y seguimiento, y la evaluación del entorno y riesgos. Como parte de las actividades de control, se considera al control de ingreso y salida de vehículos, control de llenado de combustible, control de pesaje y embarque de encomiendas, control de precios y entrega de comprobantes de pago, control de promociones y ofertas, control de la condición del personal, control del estado y actividad de vehículos, control de documentos necesarios para circular el vehículo, control de entrada y salida de pasajeros, control de tareas, planes, procedimientos y objetivos, control de aspectos financieros, control de calidad de servicio, segregación de responsabilidades y contar un manual de funciones y procedimientos. La mayoría de dichas actividades, al igual que el control de

sistemas de información y comunicación, son realizadas por las cuatro empresas de manera informal.

Por otra parte, si bien el seguimiento y, la evaluación del entorno y riesgos también son realizados de una manera no formal, se evidencia que ello no es constante, son muy pocas las veces en que los empresarios suelen destinar recursos (personal, tiempo y dinero) para el monitoreo de las actividades, entorno y riesgos de la empresa, suelen actuar de acuerdo al momento.

Los controles de resultados son menos implementados que el de los de comportamiento y están compuestos por la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas. La evaluación del desempeño es casi inexistente, ya que los empresarios únicamente se centran en la medición de los resultados financieros (ingresos y salidas de dinero). Asimismo, las empresas no cuentan con un sistema de recompensas formal, dado que no evalúan más que el aspecto financiero, aunque algunos empresarios mencionan que recompensan a su personal en base a sus ventas, de forma ocasional.

En lo que respecta a los controles indirectos (controles de personal y culturales), los controles culturales son los más implementados por las cuatro empresas, aunque su uso no se encuentra establecido de manera formal. Los controles culturales están compuestos por estándares de conducta y el clima laboral. En ese sentido, las empresas no han delimitado formalmente sus valores, reglas y normas de conducta, pero los gerentes mencionan que los comunican de forma verbal. Cabe aclarar que solo la empresa Santa Clara cuenta con normas de conducta definidas formalmente, aunque no todo el personal tenga conocimiento de ello. El clima laboral dentro de las empresas es bueno, en vista de que gran cantidad del personal se siente satisfecho con la interacción (comunicación y confianza) que existe entre sus compañeros y sus jefes; sin embargo, se debe tener en cuenta que existen personas dentro de las empresas que consideran que la interacción no es buena con el empresario.

Por el contrario, los controles de personal son uno de los menos utilizados, dado que, los empresarios de las empresas estudiadas no creen que el reclutamiento y la selección del personal sean tan cruciales por el tamaño de empresa (cantidad de personal) y el espacio geográfico en el que se brinda el servicio, lugar pequeño en el que la mayoría de personas se conocen y prefieren contratar a conocidos. Además, si bien los empresarios consideran importante la formación y desarrollo de personal, especialmente las capacitaciones, mencionan que no las realizan porque no cuentan con los recursos.

Desde otro ángulo, si se habla de controles preventivos, ejecutivos y de diagnóstico, estos últimos, al tratarse de los controles de resultados (controles directos), son los menos

utilizados por las empresas evaluadas, seguidos por los preventivos. Mientras que, los controles ejecutivos (mayoría de controles de comportamiento) son los más utilizados, ya que como se mencionó anteriormente están relacionadas a las actividades operativas de la empresa.

A pesar de que las empresas implementen ciertos mecanismos de control formales e informales, no se puede asegurar que estos sean los adecuados si es que no han sido delimitados tomando en cuenta la misión, visión y plan estratégico. Por ello, se les preguntó a los empresarios sobre cada uno de ellos, demostrando con sus respuestas su escaso conocimiento sobre el tema.

Después de evaluar el estado del sistema de control de gestión en cada una de las empresas (Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol), se buscó identificar los factores que estarían influyendo en la implementación de sus sistemas de control, que serían los siguientes: la edad de la empresa, el tamaño, la etapa de crecimiento, recursos de la empresa, cultura organizacional, formación y experiencia del empresario, incentivos externos e informalidad. Sin embargo, cabe aclarar que, algunos factores como la edad y el tamaño de la empresa, no tendrían una influencia significativa en la adopción de los sistemas de control de gestión en las cuatro empresas, debido a que se observó que a pesar de tener edades y tamaños diferentes, su sistema de control no presentan muchas diferencias.

En cuanto a la formación y experiencia del empresario, no se puede delimitar si existe alguna influencia, dado que poseen experiencias similares. Los recursos de la empresa (humanos, financieros y tecnológicos) estarían ejerciendo una influencia significativa en la implementación de los sistemas de control de gestión de las empresas; puesto que, según diferentes autores el contar con la cantidad de personas necesarias y calificadas, con recursos financieros y tecnológicos facilita las personas dentro de una organización tengan mayores conocimientos y facilidades para implementar un sistema de control acorde a las necesidades de la empresa.

La cultura organizacional es otro factor que estaría influyendo en la adopción de un sistema de control adecuado en cada una de las empresas estudiadas, ya que según algunos autores el que las empresas tengan una cultura de control (conocimiento de la importancia del control) y una cultura compartida facilita dicha adopción; por lo que, sería una de las razones por las que las empresas estudiadas no cuentan con muchos mecanismos de control que le aseguren el cumplimiento de sus objetivos.

Otra de las razones sería que al ser, micro y pequeñas empresas tienen una cultura familiar, aunque solo dos de las empresas lo sean (Tucsom Express y Santa Clara), lo que genera que se opte por la confianza y se implementen menos mecanismos de control.

Por último, los incentivos externos e informalidad son factores que también estarían teniendo una influencia significativa; en vista de que, se ha observado el gran impacto que tiene el entorno en las decisiones, acciones y estrategias que se puedan tomar dentro de una empresa. En el caso de un sistema de control, las acciones de las entidades públicas que involucren a las empresas y las de su competencia repercutirán en la gestión de las empresas, positiva o negativamente, como en el caso de las empresas estudiadas, las medidas tomadas por la Municipalidad provincial ha generado que las empresas involucradas disminuyan sus sistemas de control y calidad de servicio, ya que no creen necesario invertir recursos cuando ya no tienen competencia.

Para culminar, se analizó cual sería la influencia del sistema de control implementado por las empresas de transporte en el desempeño de las mismas. El desempeño se midió en base a tres dimensiones: procesos internos, sistema abierto y relaciones humanas. Los procesos internos involucra la coordinación de procesos internos y la organización de tareas. Ambos presentan problemas en las empresas estudiadas que, podrían estar relacionadas con el sistema de control implementado por las mismas, ya que para que una empresa logre una coordinación de procesos internos y organización de tareas efectiva necesita de algunos mecanismos de control o el buen funcionamiento de los mismos. Por ejemplo, las normas y manuales de procedimientos forman parte de un sistema de control y son importantes para la coordinación y organización, porque sirven para orientar al personal; sin embargo, ninguna de las empresas estudiadas los tienen definidos. Asimismo, el reconocimiento de la autoridad y el establecimiento de un sistema de comunicación adecuado, son cruciales para la coordinación y organización, pero dependen del buen funcionamiento de controles de sistemas de comunicación y culturales, que deben mejorarse en las empresas que participan en el presente estudio

En cuanto a el sistema abierto, la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa de adaptarse al entorno, se puede decir que existen aspectos que las empresas (Tucsum Express, El Vallecito y Santa Clara) deben mejorar para mejorar su desempeño a través de esta variable. Si bien, en casi todas las empresas, la satisfacción del cliente es mayor al 50%, existe gran porcentaje de clientes insatisfechos, siendo la principal razón de ello el trato o servicio brindado por el personal. Ello evidenciaría la existencia de la influencia del control de gestión sobre el desempeño; puesto que, controles de personal y culturales como el reclutamiento, selección, capacitación e incentivos, contribuirían a mejorar el servicio que se brinda al contar con personal que se adapte al puesto, mejor preparado y motivado. Además, la supervisión y seguimiento, así como evaluación del desempeño del personal proporcionaría información de los aspectos por cambiar o mejorar. Por otro lado, la capacidad de adaptación de las empresas

empresas (Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol) no es muy buena, ya que para ello es crucial evaluar el entorno y los riesgos, lo cual forma parte de los controles de comportamiento o preventivos, los cuales son implementados mínimamente y de manera informal.

La medición del desempeño de las empresas (Tucsom Express, El Vallecito y Santa Clara) a través de la dimensión de relaciones humanas que involucra la satisfacción del personal y la reducción de la renuncia del personal, tuvo como resultado lo siguiente: gran porcentaje del personal de todas las empresas se encuentra satisfecho y es casi inexistente el caso de renuncias. Una de las principales razones de ello, es la relación con los miembros de la empresa, la flexibilidad, la comunicación y el gusto por su trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el desempeño de las MYPEs de transporte terrestre de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara, Ayacucho, a partir de la caracterización de sus sistemas de control de gestión y fuentes teóricas como empíricas. Las cuatro empresas que participan en la investigación son: Tucsom Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol, siendo las dos primeras, empresas interurbanas y las otras dos, empresas interprovinciales.

El sector de transporte es muy importante para el desarrollo económico de cualquier lugar, ya que permite la movilidad de las personas y mercancías, lo que se deriva en mayor productividad económica y calidad de vida de las personas. Si bien, el transporte terrestre es el más utilizado en el Perú, también es uno de los que presenta mayores problemas relacionados con la informalidad y deficiente regulación. Producto de ello, se originan empresas “cascarón”, las cuales trabajan bajo un sistema de afiliación (dueños de vehículos le pagan una cuota a las empresas para acceder a una ruta) y conforman la mayor parte de las empresas de transporte.

La provincia Paucar del Sara Sara, ubicada en el departamento de Ayacucho, es una provincia pequeña, que todavía presenta una deficiente infraestructura vial, y en la cual el apoyo del sector público y privado al desarrollo y crecimiento de las MYPES es casi nulo. En ese contexto, las MYPEs de transporte terrestre de pasajeros de la provincia, se encuentran reguladas y supervisadas por diferentes entidades públicas, incluyendo la Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara, la cual es la encargada de regular el transporte en la provincia; por lo que, recientemente, ha impuesto una medida para evitar accidentes o problemas entre ellas. Dicha medida, ha repercutido en la gestión y desempeño de las empresas interurbanas, así como, en la satisfacción de las personas que continuamente utilizan el servicio, ya que ha originado que los empresarios no tengan muchos incentivos para mejorar su gestión. En el caso de las empresas interprovinciales con la ruta de Pausa – Lima (ruta de Santa Clara y Transsol), estas eran únicamente dos hasta hace poco tiempo, lo que causaba que las personas no tengan muchas opciones para viajar. El ingreso de nuevas empresas interprovinciales, está ocasionando que empresas como Santa Clara quieran mejorar su gestión y su servicio. Todo lo anterior, evidencia la influencia que tiene el entorno en la gestión de las empresas.

Algunos autores indican que un sistema de control de gestión está conformado por controles directos (controles de comportamiento y controles de resultados) e indirectos (controles de personal y controles culturales), mientras otros lo clasifican en controles preventivos, ejecutivos y de diagnóstico. La presente investigación, se realiza en base a controles directos e indirectos, ya que se los considera más apropiados para caracterizar los sistemas de control de pequeñas empresas. No obstante, se reconoce a los controles preventivos, ejecutivos y de diagnóstico dentro de los controles anteriormente mencionados. En ese sentido, los controles de comportamiento (actividades de control, control de sistemas de información y comunicación, seguimiento y evaluación del entorno y riesgos), están conformados por controles preventivos y ejecutivos; mientras que, los controles de resultados (evaluación del desempeño y sistema de recompensas), involucran controles de diagnóstico. Por otro lado, los controles de personal (prácticas de recursos humanos) y controles culturales (estándares de comportamiento y clima laboral), implican controles preventivos.

Los controles indirectos (controles de personal y controles culturales) deberían ser los más utilizados por pequeñas empresas, debido a que estos poseen alto nivel de control informal, no requieren la utilización de muchos recursos y tienen mayor impacto en el desempeño de este tipo de organizaciones (Hutzschenreuter, 2009). A pesar de ello, de los cuatro tipos de control (controles de comportamiento, controles de resultados, controles de personal y controles culturales), los más utilizados son los controles de comportamiento (controles preventivos y ejecutivos), seguidos por los controles culturales (controles preventivos); puesto que, los controles de resultados (controles de diagnóstico), se centran únicamente en aspectos financieros y, los controles de personal (controles preventivos), en su mayoría, no son considerados cruciales para los empresarios, dado al tamaño de sus empresas.

El sistema de control de gestión de cada una de las empresas estudiadas no es el adecuado, debido a que los empresarios no consideraron la visión, misión y plan estratégico (objetivos) al implantar mecanismos de control, lo que ocasiona que las irregularidades persistan, existan miembros de la organización que prioricen objetivos individuales, no exista un uso óptimo de recursos, no sea posible medir el cumplimiento de objetivos y no se utilice correctamente la información que los mecanismos de control proporcionan. Los gerentes de las cuatro empresas tienen escasos conocimientos de la misión, la visión, el plan estratégico y el control de gestión; por lo que, para ellos los mecanismos de control mencionados en párrafos anteriores, más que controles, son parte de su proceso operativo.

De acuerdo a fuentes teóricas, un sistema de control de gestión adecuado para un pequeña empresa, debe estar compuesta por mecanismos de control formales (definidos), basados en controles informales (implícitos y no obligatorios); sin embargo, los resultados de la presente investigación demuestran que, los mecanismos de control informales son los que prevalecen en las cuatro MYPEs estudiadas, consecuencia de la naturaleza informal de las mismas y otros factores que influyen en la implementación de un sistema de control.

El trabajo de campo realizado, permitió obtener información de los factores que habrían influido en la adopción de cada uno de los sistemas de control de gestión de las empresas Tucsum Express, El Vallecito, Santa Clara y Transsol, entre las variables que mostraron influencia significativa se encuentran: (1) etapa de crecimiento, las empresas aplican limitados mecanismos de control al encontrarse en las primeras etapas de crecimiento; (2) recursos (humanos, tecnológicos y financieros), el contar con escasos recursos limitan la capacidad de controlar de las empresas; (3) cultura organizacional, entorpece la implementación del sistema de control al existir incongruencias entre los objetivos individuales y los de la empresas que depende de las creencias y valores compartidos; (4) informalidad, el sistema de afiliación bajo el que trabajan en la empresa dificulta la implementación de un control eficiente; (5) incentivos para el empresario, las regulaciones y la competencia actúan como incentivos para las empresas interprovinciales; sin embargo, las empresas interurbanas han limitado su control, debido a la medida impuesta por la Municipalidad que origina que no tengan competencia..

La ausencia de un sistemas de control de gestión adecuado, estaría causando un impacto negativo en el desempeño de los procesos internos, los sistemas abiertos y las relaciones humanas. En el caso de los procesos internos, este presenta problemas relacionados con la coordinación de procesos internos y la organización de tarea que son ocasionados, principalmente, porque no existe un reconocimiento de autoridad, un sistema de comunicación eficiente y documentos de orientación. En el caso de sistemas abiertos, se evidencia que, las empresas no realizan una evaluación formal de su entorno y que existe un gran porcentaje de clientes insatisfechos, principalmente, por la atención que se le brinda, el estado de los vehículos, el precio y la seguridad. Por último, en el caso de las relaciones humanas, los resultados muestran que, a pesar de que, los colaboradores indicaran más razones de insatisfacción que de satisfacción, el mayor porcentaje ellos se encuentra satisfecho con la empresa, dado que les gusta su trabajo y valoran aspectos relacionados con la comunicación, el buen trato y buen ambiente de trabajo, por encima de la remuneración y, los premios e incentivos. Ello también sería el motivo por el cual, las renuncias del personal no han sido frecuentes en las tres empresas.

El control de gestión es considerado por muchas personas un tema de las grandes empresas; sin embargo, tal como se evidencia en la presente investigación, este es un proceso crucial para cualquier tipo o tamaño de organización, dado que puede optimizar el uso de recursos y evitar problemas e irregularidades vinculadas con los procesos internos, además proporciona información del entorno (personal, mercado, clientes, competencia, etc.) que le permite a la organización plantear objetivos y estrategias, medir los resultados y tomar decisiones. Es decir, el control de gestión es un proceso muy importante para el logro de los objetivos; por ende, para permanecer y crecer en el mercado.

Existen muy pocos trabajos de investigación que estudien las características de las MYPEs para implementar un sistema de control acorde a sus necesidades, la mayoría de ellos utilizan modelos de control de gestión implementados por grandes o medianas empresas y buscan replicarlos en las pequeñas. Esto sería un error, ya que como se demuestra en este estudio, las MYPEs de transporte de la provincia Paucar del Sara Sara presentan particularidades (empresas cascarón), que de no tomarse en cuenta para la implementación de un sistema de control, este puede ser un problema, más que una solución.

La teoría nos indica que una pequeña empresa suele iniciar sus operaciones otorgándole todo el control a una persona o grupo de personas, quienes se encargan de la administración de la misma. No obstante, en la realidad, no todas las pequeñas empresas tienen el mismo funcionamiento, como las empresas de transporte de la provincia Paucar del Sara Sara, donde si bien existe un responsable de la empresa (gerente – propietario), este no administra los vehículos que no sean de su propiedad, cada propietario es el responsable de la administración de sus unidades y de abonar una cuota a los dueños de la empresa, lo que ocasiona que existan grupos más pequeños que no se sienten parte de la empresa y/o que prioricen objetivos particulares, por encima de los objetivos organizacionales. Del mismo modo, es difícil de hallar alguna teoría que explique la manera en que trabaja el personal de ventas de empresas como las estudiadas, quienes suelen ser personas que poseen una bodega en la ruta de las empresas y venden pasajes a cambio de una pequeña comisión; por lo que, rara vez son supervisadas o consideradas en las reuniones u otras actividades que realizan los empresarios.

Recomendaciones

Temas relacionados con los sistemas de control de gestión, los factores que influyen en su implementación y su relación con el desempeño han sido poco estudiados, sobre todo en el contexto de MYPEs estudiadas. Debido a ello, la presente investigación busca contribuir a futuras investigaciones sobre el tema, teniendo en cuenta que un sistema de control de gestión

adecuado puede ayudar a las empresas a permanecer y crecer en el mercado. En ese sentido, también se recomienda realizar estudios comparativos (pequeñas y grandes empresas) y en diferentes sectores con la finalidad de obtener mayor información de cómo funciona un sistema de control en diferentes contextos.

Para los empresarios o futuros emprendedores, se recomienda investigar más sobre la importancia de un sistema de control y su implementación, a fin de que puedan diseñar un sistema de control que se adapte a las necesidades de cada empresa y que puedan ver mejoras en su desempeño. Adicionalmente, el uso de la tecnología y la actitud innovadora de los empresarios resultan de vital importancia para lograr mejoras en los procesos de la organización.

Para el caso de las empresas de transporte interprovincial e interurbanas, uno de los procesos más importantes está ligado a la venta de pasajes y envío de encomiendas; por lo que, sería muy útil incluir la tecnología a este proceso que puede ir desde contar con equipos que permitan la comunicación más fluida, hasta la implementación de un software. Ello permitiría tener un mejor control y que dichos procesos sean más eficientes, al reducir tiempos, actividades y recursos. Por ejemplo, al utilizarse herramientas tecnológicas para la venta de pasajes, se disminuiría el tiempo de espera de los clientes, se evitaría la venta del mismo asiento a más de una persona, el gerente podría realizar un seguimiento de las ventas sin estar presente, etc. Es recomendable que todo cambio tecnológico vaya acompañado de capacitaciones para potenciar la implementación.

Para las instituciones públicas, tener en cuenta que las regulaciones y el apoyo que se le brinda a los empresarios puede influir en las decisiones que tomen respecto a su gestión; por lo tanto, en la implementación de un sistema de control adecuado y el desempeño de las empresas.

Para la Municipalidad Provincia Paucar del Sara Sara, se recomienda buscar otras alternativas para evitar accidentes y problemas entre las empresas de transporte que brindan el servicio en una misma ruta (“correteros”); puesto que, el que solo una empresa ingrese a la ruta en un día, origina que las empresas no tengan competencia; por ende, tampoco incentivos para mejorar sus servicios. Ello se traduce en la insatisfacción de las personas que laboran en las empresas, ya que sus vehículos se encuentran estacionados varios días, e insatisfacción de la población que no recibe el servicio esperado. Según el experto de transporte consultado, existen mejores opciones para controlar el exceso de velocidad de los vehículos, como implementar un sistema GPs que no es muy costoso y que podría generar ingresos a la Municipalidad, si es que se impone multas por exceso de velocidad.

REFERENCIAS

- Abernethy, M., & Chua, W. (1996). A Field Study of Control System «Redesign»: The impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Agencia de Promoción de Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (s. f.). *MYPEqueña empresa crece: Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Lima.
- Aguilar, J. & Duréndez, A. (2011). Los sistemas de control de gestión y su efecto en el rendimiento de las empresas familiares mexicanas: un estudio empírico para el sector turístico. *Revista de Economía*, 0188-266X(76), 82-104.
- Alfaro, J. (1961). La crisis del transporte peruano. *Económica*, 8. Recuperado de <http://www.inicam.org.pe/TEXTOS/Transporte.pdf>
- Álvarez, J. (2018). *Control de gestión y estrategia empresarial: aliados invencibles* [Mensaje en un blog]. Global Chartered Controller Institute [GCCCI]. Recuperado de <https://www.globalcci.org/blog/2018/03/26/control-de-gestion-y-estrategia-empresarial-aliados-invencibles/>
- Angulo, D., Quiroz, O. & Sanchez, F. (2010). Metodología de Control Interno para las Pequeñas Empresas “CIPE”. *Trabajos de Grado Contaduría Pública (UdeA)*, 4(1). Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/view/323579>
- Arano, R., Delfín, L., & Escudero, J. (2015). La Visión de la Empresa Basada en los Recursos Generadora de Ventajas Competitivas. *Ciencia Administrativa*, (1), 170-174. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>
- Ávila, P., & Sanchís, J. (2011). Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) e impacto de los Microcréditos sobre la reducción de la pobreza. El caso de Lima Metropolitana (Perú). *Gezki*, (7), 157-178.
- Barbero, J. (2006). *Factores de crecimiento de las Pymes españolas*. Fundación EOI.
- Beilich, C. (2009). *La guerra del centavo: Una mirada actual al transporte público en Lima Metropolitana* (CIES). Documento de trabajo. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt155.pdf>
- Boedo, L., & Calo, A. (2001). Incidencia del tamaño sobre el comportamiento financiero de la empresa. Un análisis empírico con PYMEs Gallegas. *Revista Galega de Economía*, 10(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39110210>
- Bohórquez, L. (2011). *Sistemas De Control Estratégico y Organizacional. Críticas y desafíos*. 19(26), 307-322. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1098/1318>
- C&M Consultores (2019). El control de gestión en la Pyme para evitar el fracaso. *C&M Consultores website*. Recuperado de <https://cm-consultores.cl/index.php/blog/87-el-control-de-gestion-en-la-pyme-para-evitar-el-fracaso>

- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6, 1-10. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5).
- Cámara Santa Cruz de Tenerife. (s. f.). *Organización y Recursos Humanos*. Recuperado de <https://www.camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/plan-de-viabilidad/organizacion-y-recursos-humanos>
- Canal N (2019). #AltoAlCaos: transporte interprovincial causa desorden por falta de terminales. Recuperado de <https://canaln.pe/actualidad/altoalcaos-buses-interprovinciales-generan-desorden-falta-terminales-n362864>
- Cantero, H., Leyva, E., & Santiesteban, E. (2010). Apuntes acerca el desempeño empresarial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12.
- Canturias, R. (1998). El Transporte en Lima del Virreinato a la República. *BRIA*, 25, 107-129. Recuperado de [http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/114160/9766-Texto del artículo-38642-1-10-20140729.pdf?sequence=2](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/114160/9766-Texto%20del%20articulo-38642-1-10-20140729.pdf?sequence=2)
- Chenchall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenet, M. E. (2017). La Contabilidad en las MYPES de Gamarra. (Tesis de licenciatura, Universidad Las Américas, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/101>
- Cholán, J., & Cano, E. (2017). Tecnologías de Información y Comunicación y su Incidencia en La Competitividad de las MYPEs de Calzado del Distrito El Porvenir. *Revista ciencia y tecnología*, 12(3), 255-271. Recuperado de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1497/1503>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- ComexPerú. (2018). *Situación de las MYPEs en 2017: muchos retos en el camino*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>
- Concha, C., & Marín, R. (2005). Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de Control entre Pymes y Grandes Empresas chilenas. En A. Farías (Ed.), *Seminario para optar al Título Ingeniero en Información y Control*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108323/Diferencias>
- Dávila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *Accounting Review*, 82(4), 907-937. doi: <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>

- De Luis, A. (2014). Modelo de asignación dinámica de roles y distribución de tareas en organizaciones virtuales. (Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España). Recuperado de https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/124142/DIA_LuisRoboredo_AnaDE_tesis.pdf;jsessionid=059217176D9746274D449EC04B4DE1D1?sequence=1
- Decreto Supremo N° 009-2004-MTC. Aprueban Reglamento Nacional de Administración de Transportes. Presidencia de la República del Perú. (2004). Recuperado de <http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/DS-009-2004-MTC.pdf>
- Decreto Supremo N° 017-2009-MTC. Aprueba el Reglamento Nacional de Administración de Transporte. Presidencia de la República del Perú. (2009). Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/normas-legales/DECRETO SUPREMO N° 017-2009-MTC \(actualizado 04.01.2017\).pdf](https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/normas-legales/DECRETO SUPREMO N° 017-2009-MTC (actualizado 04.01.2017).pdf)
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?*/Management control or control management? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.
- Díaz, M. (2016). *El control de gestión en la dirección integrada de proyectos hidráulicos* (Tesis doctoral, Universidad de Holguín, La Habana, República de Cuba). Recuperado de beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1621&type=pdf&id=1626&db=1%0A
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díez, E., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Dos Santos, M. (2016). Calidad y satisfacción : el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 79-95. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185276016300048>
- Escalante, N. (2017). En Ayacucho 80% de empresas creadas están destinados al fracaso. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/en-ayacucho-80-de-empresas-creadas-estan-destinados-al-fracaso-749942/>
- Escuela Europea de Management. (2019). *Pautas para mejorar los procesos internos de la empresa*. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/pautas-mejorar-los-procesos-internos-la-empresa>
- Esparza, J., & Gómez, A. (2011). *La cultura de Las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: Un estudio múltiple de casos del sector turístico*.
- Estrada, S., & Sabando, D. (2001). *Gestión de Recursos Tecnológicos*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado* (ESIC EDITO). Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LnVxgMkEhkgC&oi=fnd&pg=PA13&dq=adaptacion+a+necesidades+del+mercado&ots=iC2FbqpfL7&sig=LHriItcx7dU72BPqjyJ_mvknWPA#v=onepage&q=adaptacion+a+necesidades+del+mercado&f=false

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems : An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferrer, J. (2007). La organización en la empresa. En *Administracion organizacional*. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Ferrer, M., & Gamboa, T. (2001). Control de gestion y desarrollo de indicadores financieros y no financieros. *VII Congreso Internacional de Costos: Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*. Recuperado de <http://www.intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo252.pdf>
- Figueroa, O. (2005). Transporte urbano y globalización: Políticas y efectos en América Latina. *EURE*, 31 (94), 41-53. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612005009400003&script=sci_arttext
- Fuentes, A. (2012). La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI (Ensayo de licenciatura, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia). Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%20C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la Delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango) (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gallegos, M. (2013). Control interno corporativo, en la administración de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional caso: Empresa de transportes Hnos. FLORES HNOS. S.R.L. En el período 2010- 2011. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/735/TM0039.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gamero, N. (2015). Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico. *QUIPUKAMAYOC*, 23, 29-39. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/11597/10391>
- García, A. (2013). *La Importancia de los Procesos y Mecanismos de Coordinación en la Empresa : una aproximación a partir de la teoría de la organización*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/287206214_La_Importancia_de_los_Procesos_y_Mecanismos_de_Coordinacion_en_la_Empresa_una_aproximacion_a_partir_de_la_teor%C3%ADa_de_la_organizacion
- García, M., & López, I. (2014). Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional. *EduSol*, 14(47). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4757/475747188004.pdf>

- Gobierno Regional de Ayacucho. (2017a). *Estudio de diagnóstico y zonificación territorial: Provincia de Paucar del Sara Sara*.
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2016). *Informe del Levantamiento de Línea de Base entorno a las Mypes de la región Ayacucho*. Recuperado de <http://www.mypesayacucho.gob.pe/LÍNEA DE DATOS /Informe Final LB 2016.pdf>
- Gómez, E. (2016). Operaciones en empresas de Servicio [Blog]. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>
- Gómez, J., López, E., & González, M. (2014). *Los sistemas de control de gestión como factores clave de éxito organizacional: fundamentos sobre los efectos directos y no directos* (pp. 1-47). Recuperado de https://www.uv.es/aico/documentosAICO/DOC_n%C2%BA1_FACTORES_CLAVE_DE_EXITO_ORGANIZACIONAL.pdf
- González, R. (2017). La implementación de sistemas de control en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 78-95.
- Gurrola, M. (s. f.). La influencia de la ciencia y la tecnología en la gestión empresarial. *Authorea*. Recuperado de <https://www.authorea.com/users/178504/articles/275270-influencia-de-la-ciencia-y-la-tecnología-en-la-gestion-empresarial>
- Hernández, L. (s. f.). *Estudio de la Coordinación como Coprefil Camagüey*. Universidad de Camagüey. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55675.pdf
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115-128. doi: <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Hernández, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado de <https://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgdefi/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw - Hill Interamericana de México.
- Hernando, M. (2014). Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: Especial referencia en los activos intangibles (Tesis de Doctorado, Universidad de Alcalá, Madrid, España). Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, B. (2014). Análisis Estructural de las MYPES y PYMEs. *Quipukamayoc*, 18(35), 69. doi: <https://doi.org/10.15381/quipu.v18i35.3706>
- Humberto, J., & Martínez, E. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (29). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1966/4975>

- Hutzschenreuter, J. (2009). Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises Entrepreneurship. En C. Jeske & N. Schweitzer (Eds.), *Control* (1a ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento. (2017). *La capacidad de adaptación de las organizaciones* [Artículo de blog]. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Demografía Empresarial en el Perú, II Trimestre 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/2MOU5dr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Estructura empresarial, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Islas, V., & Lelis, M. (2007). *Análisis de los Sistemas de Transporte: Conceptos Básicos*. Recuperado de <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt307.pdf>
- Jara, M., & Vásquez, J. (2015). El Servicio Transporte Público Urbano de personas: libre mercado y regulación. *Círculo de Derecho Administrativo*, 309-322. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13512/14138>
- Kralj, F. (1988). *Gestión: evaluación de la gestión y control de gestión* (Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118_KraljFM.pdf
- León, J. (2019). Cada hora ocurren 10 accidentes viales en las pistas del Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/hora-ocurren-10-accidentes-viales-pistas-peru-notepases-ecpm-noticia-678682-noticia/>
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Ley 28015. Ley de Promoción y de Formación de la Micro y Pequeña Empresa. Congreso de la República del Perú. (2003b). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú. (2003a). Recuperado de file:///D:/transporte/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf
- Ley 27181. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Congreso de la República del Perú. (2015). Recuperado de http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_3106.pdf

- Lilewood, H. f. (2006). Investigación Administrativa IPN (97.a ed.; J. Octavio, Ed.). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260189219_Littlewood_HF_2006_Antecedentes_de_la_Rotacion_Voluntaria_de_Personal_Investigacion_Administrativa_IPN_97_35_7_-_25_httpsepiascaitoipnmxRIAPDFzRIA97pdf_httpwwwsepiascaitoipnmxRevistaDocumentsrevistasR/lin
- Lizárraga, A. (2016). La implementación de un régimen especial de insolvencia para las MYPE. En *Derecho PUCP* (77), 329-347. doi: <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201602.013>
- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos*, 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimientos* (16a ed). México D.F.: Cengage Learning Editores. Recuperado de <http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administración-de-pequeñas-empresas-16va-Edición-Justin-G.-Longenecker-.pdf>
- Lopera, J., Vélez, V., & Ocampo, L. (2014). Alternativas de Financiación para las MIPYMES en Colombia. *Adversia*, (14).
- Luna, H. (2018). Capital de trabajo de trabajo en las Microempresas textiles en el distrito de Santa Anita 2017. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4281/1/luna_mha.pdf
- Lupérdiga, G., & Rodríguez, T. (2016). Servicio de atención y satisfacción del cliente de la empresa de Transporte turismo Dias S.A. en la Ciudad de Trujillo 2016. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4121/1/RE_GIULIANA.LUPÉRDIGA_TALÍA.RODRÍGUEZ_SERVICIO.DE.ATENCION_DATOS.PDF
- Mejía, R. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Universidad EAFIT*, 3, 5-12. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3330/34059-5.pdf?sequence=5>
- Mendoza, K. (2014). Calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la Empresa de Transporte Ave Fénix «EMTRAFESA» S.A.C -Trujillo 2014. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Trujillo, La Libertad, Perú). Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2859/mendoza_lisset.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya [UOC]. Recuperado de http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf
- Merchant, K., & Otle, D. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 785-802. doi: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)

- Merchant, K., & Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mesones, A., Roca, E., & Avolio, B. (2011). Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Centrum Católica*, 1(1), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (s. f.). *Presidente Ollanta y Ministro Gallardo inauguran asfaltado de la carretera Coracora - DV. Pausa - Pausa*. Recuperado de <http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/noticiapop.aspx?id=2831>
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21-36. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6353919.pdf>
- Monte, A. P., Madrigal, B. B., & Fernandes, A. B. (2012). Sistemas de Medición de desempeño en PYMES – Un estudio de caso. En *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades* (pp. 1-19). Recuperado de [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8905/1/Cap_15_526_Sistemas de medici3n_PF526.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8905/1/Cap_15_526_Sistemas_de_medici3n_PF526.pdf)
- Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara. (2019a). *Plan provincial de seguridad ciudadana*.
- Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara. (2019b). *Relación de empresas de transporte de la Provincia Paucar del Sara Sara*.
- Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara. (2018). *Relación de empresas de transporte de la Provincia Paucar del Sara Sara*.
- Nuño de León, P. del R. (2012). *Administración de pequeñas empresas* (1a ed). Recuperado de http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_pequenas_empresas.pdf
- Ochoa, E. (2019). Caracterización del Control Interno de Micro y Pequeñas Empresas del sector de servicios del Perú: Caso "Vivia Café Ayacucho S.A.C." de Ayacucho, 2018 (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Chimbote, Perú). Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10129/CONTROL_INTE_RNO_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_OCHOA_LLAMOJHA_EDDY_ABDEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Olivera, S. (2018). El factor de satisfacción laboral en conductores de una Empresa de transporte- Lima Metropolitana. (Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2665/TRAB.SUF.PROF.Sandy_Julliana_Olivera_Guardia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Orrego, J. (2011). El transporte público en Lima, siglo XX: los buses. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2011/07/06/el-transporte-publico-en-lima-siglo-xx-los-buses/>

- Paredes, L. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín informativo CEI*, 4(2), 18-23. Recuperado de <http://ojseditorialumariana.com/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/1364/1328>
- Parra, R., & Arce, M. (2018). La Satisfacción laboral y su efecto en la Satisfacción del Cliente, un análisis teórico. *Innova Research Journal*, 3(8), 157-162. Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones+interpersonales+en+el+%E1mbito+laboral.pdf;jsessionid=AD8CF63C41E5745D1D93EC5C1C8C7EC5?sequence=2>
- Pérez, A., Vásquez, Á., & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Revista Universidad y Empresa*, 17(29), 13-33. doi: <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01>
- Ponce, F., & Zevallos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (2), 46-68. doi: <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.003>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/investigacion/>
- Porporato, M., & Garcia, N. (2011). Sistemas de Control de Gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Revista Latinoamericana de Administración*, (47), 61-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71618917005>
- Posso, J., & Barrios, M. (2014). Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos Eco Hotel la Ccotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera (Tesis de licenciatura, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia). Recuperado de [http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS CONTROL INTERNO-PRESENTACION FINAL.pdf](http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf)
- QuestionPro. (2019). *Elementos que conforman la satisfacción del cliente*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/elementos-de-la-satisfaccion-al-cliente/>
- Quilca, P. (2013). Evaluación de las alternativas de inversión actual y futura de la empresa de transporte Los Pioneros S.A. (Caso de estudio) del distrito de Cayma, dentro del contexto del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa. (Tesis de bachiller, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú). Recuperado de <https://doi.org/10.1002/sml.201100640>
- Quispe, J. (2019). Caracterización del financiamiento de las Micro y Pequeñas empresas del sector de servicios: "Caso empresa detransportes «Expreso Antezana Hnos. S.A.» de Ayacucho, 2018. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Ayacucho, Perú). Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10124/FINANCIAMIENTO_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_QUISPE_TERRAZA_JAQUELINY.pdf?sequence=1

- Radio Pauza en la Noticia. (2017). *Nuevo accidente de tránsito en la subida de Vilcar hacia Colta* [Página de Facebook]. Recuperado de Radio Pauza en la Noticia website: <https://www.facebook.com/pauzaenlanoticiaradio/posts/1726419750725290>
- Radio Pauza en la Noticia. (2018). *Bus impacta con cerro en Sifuentes* [Página de Facebook]. Recuperado de Radio Pauza en la Noticia website: https://www.facebook.com/search/top/?q=Bus impacta con cerro en Sifuentes&epa=SEARCH_BOX
- Radio Pauza en la Noticia. (2019a). *Desde el accidente de Santa Clara en Nasca* [Página de Facebook]. Recuperado de Radio Pauza en la Noticia website: <https://www.facebook.com/pauzaenlanoticiaradio/videos/2325185507603992/>
- Radio Pauza en la Noticia. (2019b). *Reportan un fallecido en accidente de la empresa Chavin Express* [Página de Facebook]. Recuperado de Radio Pauza en la Noticia website: https://www.facebook.com/search/top/?q=accidente chavin express&epa=SEARCH_BOX
- Remesnitsky, R. (2018). ¿Cómo mejoro el control de gestión de mi Pyme? *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-como-mejoro-el-control-de-gestion-de-mi-pyme/>
- República de Argentina. (s. f.). *Sistema de transporte Caracterización del sistema de transporte de la República de Argentina*. Recuperado de materias.fi.uba.ar/.../6807TP1_Caracterizacion_Transporte_Argentina.doc%0A
- Rincón, M. (2017). Factores estructurales que limitan la implementación de Sistemas de Control interno en un grupo de Pymes comerciales en Bogota D.C. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/57184/7/MauricioRinconQuintero.2017.pdf>
- Riquelme, M. (2018). *Satisfacción del personal (Definición, tipo y como medirla)*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/satisfaccion-del-personal-definicion-tipos-y-como-medirla/>
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional : un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, (44), 93-105. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48394900.pdf>
- RPP (2019). *Más del 83% de trabajadores que están en el sector transportes son informales*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/mas-del-83-de-trabajadores-que-estan-en-el-sector-transportes-son-informales/>
- RPP (2017). *El origen del desorden en las pistas*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/el-origen-del-desorden-en-las-pistas-noticia-1069402>
- Sáez de Viteri, A. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 71-86.
- Salgado, J., & Calderón, L. (2014). Sistemas de control gestión y desempeño: una revisión conceptual. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-17.

- Sanabria, H. (2008). *Los inmigrantes colombianos en España: trayectoria y perspectivas*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265-293.
- Sandoval, G. (2014). La informalidad laboral: causas generales. *Equidad y Desarrollo*, (22), 9-45. doi: <https://doi.org/10.19052/ed.3247>
- Secretaría Permanente del SELA. (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. [SELA], *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe*, (4), 46. Recuperado de http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control system to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Tello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex*, 12(14), 199-218. doi: <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 111-133. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>
- Uc, L., García, D., & Bastida, F. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 135-152.
- Uc, L., Martín, M. & Marín, S. (2010). Sistemas de control de gestión en Pymes industriales: relación con la incertidumbre ambiental, la estrategia y el desempeño. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), 1240-1261. Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/767/694>
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (s. f.). *El control de Gestión* (2a ed.). Recuperado de: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf
- Urcia, D. (2017). Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la Empresa de Transporte Ave Fénix «EMTRAFESA» S.A.C -Pacasmayo 2017. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Trujillo, La Libertad, Perú). Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10641/urciachavez_danika.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas, C., & Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 71-84.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales*, 16(77). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002

Vilchez, C. (2010). *Emprender en base a la experiencia: cuando la práctica supera a la teoría.* *MBA & Educación ejecutiva.* Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/emprender-en-base-la-experiencia-cuando-la-practica-supera-la-teoria>

VISA. (2015). *¿Qué es la especialización de trabajo?* Recuperado de https://visaempresarial.com/pe/noticias/que-es-la-especializacion-del-trabajo_913

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	VARIABLES	HERRAMIENTAS	INSTRUMENTOS
<p>Analizar el desempeño de de MYPEs de transporte terrestre de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Sara, Ayacucho, a partir de la caracterización de sus sistemas de control de gestión y fuentes teóricas como empíricas</p>	<p>1. Describir el contexto en el que operan las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas</p>	<p>¿De qué manera la caracterización del sistema de control de gestión de MYPEs de transporte de la provincia de Paucar del Sara Sara permite el entendimiento del desempeño?</p>	<p>1. ¿Cuál es el contexto donde operan las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas?</p>	<p>Contexto nacional</p>	<p>Fuentes bibliográficas Entrevistas a profundidad Cuestionarios Observación</p>	<p>Guía de entrevistas a expertos Guía de entrevista a empresa de transportes Guía de entrevistas a Tucsum, Vallecito, Santa Clara y Transsol. Guía de entrevistas a clientes Cuestionario de opinión (Escala tipo Likert)</p>
	<p>2. Realizar un diagnóstico del estado actual del sistema de control de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas</p>		<p>2. ¿Cuál es estado actual del sistema de control de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas?</p>	<p>CONTROLES DIRECTOS Controles de comportamiento Controles de resultados</p>		
				<p>CONTROLES INDIRECTOS Control de personal Controles culturales</p>		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	VARIABLES	HERRAMIENTAS	INSTRUMENTOS
	3. Identificar los factores que influyen en la implementación de un sistema de control en las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas, utilizando como referencias las fuentes bibliográficas		3. ¿Qué factores influyen en la implementación de un sistema de control de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas, utilizando como referencia las fuentes bibliográficas?	<p>Formación académica</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>Edad de la empresa</p> <p>Tamaño de la empresa</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Recursos</p> <p>Incentivos externos</p> <p>Informalidad</p>	<p>Fuentes bibliográficas</p> <p>Entrevistas a profundidad</p> <p>Cuestionario</p> <p>Observación</p>	<p>Guía de entrevistas a expertos</p> <p>Guía de entrevista a empresa de transportes</p> <p>Guía de entrevistas a Tucsom, Vallecito, Santa Clara y Transsol.</p> <p>Guía de entrevistas a clientes</p> <p>Cuestionario de opinión (Escala tipo Likert)</p>
	4. Analizar las implicancias que tiene la estructura del sistema de control implementado por las Micro y Pequeñas Empresas de transporte terrestre seleccionadas en su desempeño		4. ¿Qué implicancias tiene la estructura del sistema de control de gestión implementado por las Micro y Pequeñas Empresas de transporte seleccionadas en su desempeño?	<p>Procesos internos</p> <p>1. Coordinación de procesos internos</p> <p>2. Organización de las tareas del personal</p>		
				<p>Sistemas abiertos</p> <p>1. Satisfacción de los clientes</p> <p>2. Adaptabilidad al entorno</p>		
				<p>Relaciones humanas</p> <p>1. Satisfacción del personal</p> <p>2. Renuncia del personal</p>		

ANEXO B: Matriz de preguntas a los empresarios

Tabla B1: Matriz de preguntas a los empresarios

Variables	Sub-variables	Preguntas
Perfil del empresario	Nombre	¿Cuál es su nombre?
	Edad	¿Cuál es su edad?
	Puesto en la organización	¿Cuál es su puesto en la organización?
	Formación académica	¿Cuál es su formación académica?
	Experiencia laboral	¿Ha tenido experiencia previa en alguna otra empresa?
	Conocimientos sobre control de gestión	¿Qué entiende por control de gestión?
Información de la empresa	Tiempo en el mercado	¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?
	Representantes legales	¿Quiénes son los representantes legales o socios de la empresa?
	Historia	¿Cuál es la historia de la empresa?
	Cantidad de colaboradores	¿Por cuántos miembros está conformado la empresa?
	Visión y misión	¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
	Factores clave de éxito, estrategias y planes	¿Cuáles son los factores claves de éxito, las estrategias y los planes de la empresa?
	Estructura organizacional	¿Cuál es la estructura de la empresa y qué impacto cree que tiene en el diseño y uso de sistemas de control de gestión?
	Planeación, organización y control	¿La empresa cuenta con personal encargado de la planeación, organización, ejecución y control del sistema control?
Controles de comportamiento		
Actividades de control	control de ingreso y salida del personal y los vehículos (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de entrada y salida de su personal y vehículos? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control de llenado de combustible (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de llenado de combustible? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control pesaje y embarque de encomiendas (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de pesaje y embarque de encomiendas? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control de precios y entrega de comprobantes de pago (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de precios y entrega de comprobantes de pago? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control de promociones y ofertas (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de promociones y ofertas? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control de la condición del personal para laborar (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de la condición del personal para laborar? ¿Por qué es importante realizarlo?

Tabla B1:Matriz de preguntas a los empresarios (continuación)

Variables	Sub-variables	Preguntas
Actividades de control	Control de estado y actividad de vehículos (control preventivo y ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de estado de vehículos (condiciones de vehículos, limpieza, implementos de seguridad y primeros auxilios) y que esté operando de forma apropiada (velocidad, paraderos, etc.)? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control de documentos necesarios para circular el vehículo (control preventivo)	¿Qué acciones realiza para verificar que los vehículos y el personal cuenten con los documentos necesarios para circular? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Control de entrada y salida de pasajeros de los vehículos (control ejecutivo)	¿Cómo se realiza el control de entrada y salida de pasajeros de los vehículos? ¿Por qué es importante realizarlo?
	Tareas, planes, procedimientos y objetivos (control ejecutivo)	¿De qué manera y con qué frecuencia se controla la idoneidad y el cumplimiento de tareas, planes, procedimientos y objetivos?
	Aspectos financieros (control de ejecutivo)	¿De qué manera se controla aspectos financieros como la entrada y salida de dinero de la empresa?
	Control de calidad de servicio (control ejecutivo)	¿Cómo y con qué frecuencia se realiza el control de la atención brindada al cliente?
	Segregación de responsabilidades (control preventivo)	¿De qué manera se organizan en la empresa (tareas, responsabilidades y autoridad)?
	Manual de funciones y procedimientos (control preventivo)	¿Qué medios o documentos utilizan para informar, orientar y controlar el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos de la empresa?
Sistemas de control de información y comunicación	Control de sistema información (control ejecutivo)	¿La gerencia recibe información analítica, financiera y operativa de manera oportuna y la utiliza para toma de decisiones?
		¿Cómo registra la información financiera y no financiera de la empresa? ¿Se cuenta con un espacio adecuado para el resguardo de documentos de la empresa?
	Control de sistema de comunicación (control ejecutivo)	¿Cómo comunica al personal las decisiones importantes y procedimientos de la empresa?
		¿Qué canales o medios utiliza para comunicarse con los clientes, proveedores e instituciones públicas (recibir quejas, subgerencias y solicitudes de información)? ¿Con qué frecuencia los monitorea?
Seguimiento	Seguimiento de actividades operativas (control preventivo)	¿Qué acciones de supervisión se realizan para conocer si las actividades se están desarrollando de manera adecuada?
	Seguimiento de actividades de prevención (control preventivo)	¿Qué acciones de seguimiento se realizan para prevenir riesgos (estado de vehículos, satisfacción del personal y cliente, entorno, riesgos y cumplimiento de planes)?
Entorno y riegos	Evaluación del entorno (control preventivo)	¿Qué tan importante cree que es la evaluación del entorno? ¿Cómo obtiene información del entorno?
	Control de riegos (control preventivo)	¿Qué tan importante cree que es la evaluación de riesgos? ¿Cómo obtiene información de los riesgos? ¿Qué acciones se realiza en la empresa para prevenir

Tabla B1:Matriz de preguntas a los empresarios (continuación)

Variables	Sub-variables	Preguntas
		riesgos (capacitaciones, charlas, reservas económicas o contratación de seguros)?
Controles de resultados		
Evaluación de desempeño	Medición del desempeño (control de diagnóstico)	¿Cuáles son las medidas clave de desempeño de la organización, que se derivan de sus objetivos, los factores clave de éxito, estrategias y planes? ¿Qué acciones realiza la empresa para evaluar y medir los resultados? (ejemplo registros de resultados financieros y no financieros y comparación con el presupuesto y planes planteados, evaluaciones de desempeño del personal, herramientas de evaluación de desempeño como el balance score card) ¿Cuáles son las consecuencias de los procesos de evaluación de desempeño utilizados?
Sistema de recompensas	Sistema de recompensas por rendimiento al personal (control de diagnóstico)	¿Qué tipo de recompensas (tanto financieras como no financieras) obtienen los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento? o, a la inversa, ¿qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas?
Controles de personal		
Prácticas de recursos humanos	Reclutamiento y selección (control preventivo)	¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa? ¿Qué tan importante es dentro de un sistema de control?
	Formación y desarrollo (control preventivo)	¿Qué tan necesario cree que son las capacitaciones, cursos o talleres para prevenir errores, fraudes y otras acciones similares? ¿Cuentan con un plan de carrera para el colaborador?
Controles culturales		
Estándares de comportamiento	Valores (control preventivo)	¿Cuál es la misión y valores de la empresa y cómo se transmiten al personal? ¿Cómo cree que pueden influir en el trabajo y desempeño de sus colaboradores?
	Reglas y normas de conducta y vestimenta (control preventivo)	¿En qué aspectos cree que puede influir el contar o no con reglas y normas de conducta y vestimenta?
Clima laboral	Interacción (control preventivo)	¿Cómo es la comunicación con su personal? ¿Cómo fortalecen la confianza entre sus colaboradores? ¿Suelen realizar trabajos en equipo?
	Incentivos (control preventivo)	¿Qué mecanismos utiliza para motivar, incentivar o recompensar el compromiso individual y el desempeño grupal?
Coordinación de procesos internos	Autoridad Establecimiento de normas Comunicación	¿Cómo es el proceso de coordinación en la empresa? ¿Quién representa a la autoridad en la empresa? ¿Cuenta con normas y procedimientos establecidos? Para usted de 1 al 5, siendo 1 nada y 5 bastante
Organización de las tareas del personal	División del trabajo y recursos Manual de funciones	¿Cuánto ha mejorado dichos procesos desde la creación de la empresa?
Satisfacción de los clientes	Acceso Trato al cliente Solución de problemas	¿Por qué elige esta empresa de transportes? En caso no esté disponible este servicio, ¿qué otra empresa elige? ¿Por qué? ¿Cómo es la atención que le brinda el personal de la empresa (personal de ventas, conductores, ayudantes y

Tabla B1:Matriz de preguntas a los empresarios (continuación)

Variables	Sub-variables	Preguntas
		<p>otros? ¿El personal se muestra dispuesto a ayudarlo? ¿Qué les recomendaría para mejorar? ¿Por qué medios se entera de los servicios, promociones, horarios, localización de la empresa u otra información? ¿Preferiría otros medios o qué aspectos mejoraría de los medios utilizados? ¿Con qué aspectos de la empresa se encuentra satisfecho? ¿Qué aspectos no le agrada o mejoraría de la empresa? ¿Alguna vez tuvo un problema con la empresa? ¿Qué se hizo para que se solucionara? ¿Se solucionó satisfactoriamente? ¿Alguna vez la empresa mostró interés por mejorar su servicio? ¿Cómo percibe la seguridad en el servicio que brinda la empresa? En conclusión, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de la empresa?</p>
Adaptabilidad al entorno	Relación con stakeholders	<p>¿Cómo es su relación con sus clientes, competidores, proveedores y organismos públicos? ¿Alguna vez tuvo problemas con alguno de ellos? ¿Cuenta o planea contar con aliados estratégicos (otras empresas, instituciones públicas u otros)?</p>
Satisfacción del personal	Remuneración Tareas asignadas Relación con equipo de trabajo Condiciones laborales	<p>¿Cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Cómo la aprendió? ¿De qué manera la empresa lo orienta o prepara para realizar su trabajo de forma adecuada? ¿Cree que es la forma más adecuada o cree que debería mejorarse dicho aspecto? ¿Cómo transmite sus quejas, sugerencias o algún otro tipo de información? ¿Considera que lo escuchan? ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo, el gerente o dueños? ¿De qué manera la empresa incentiva o motiva a su personal? ¿Se siente satisfecho con dichos incentivos? ¿Qué tanto le gusta su trabajo y qué tan motivado se encuentra? ¿Qué tan bien considera que está organizado el trabajo y la carga laboral? ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el trato que se le brinda en la empresa y el ambiente donde trabaja? ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las horas que labora y su horario? ¿Qué tan satisfecho encuentra con el tipo de contrato laboral, remuneración y beneficios sociales? ¿Considera que las personas vinculadas a la familia tienen un trato preferencial? ¿Cuáles son sus aspiraciones? ¿Considera que puede lograr dichas aspiraciones dentro de la empresa? ¿Qué tan importante considera que es el control de las actividades que realiza? ¿Qué tipos de control implementa la empresa? ¿Considera que estos tipos de control son los adecuados o cambiaría algo? ¿De qué manera cree que influye su nivel de</p>

Tabla B1:Matriz de preguntas a los empresarios (continuación)

Variables	Sub-variables	Preguntas
		satisfacción en la empresa en la labor que realiza? ¿Con qué aspectos de la empresa se encuentra satisfecho? ¿Qué aspectos no le agrada o mejoraría de la empresa?
Renuncia del personal	Satisfacción de su puesto laboral Expectativas de desarrollo profesional Consideraciones familiares	Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿Qué tan frecuente es la renuncia del personal? ¿ha disminuido o ha crecido el número de renunciaciones?

ANEXO C: FODA de las empresas

Figura C1: FODA de la Empresa Tucsom Express

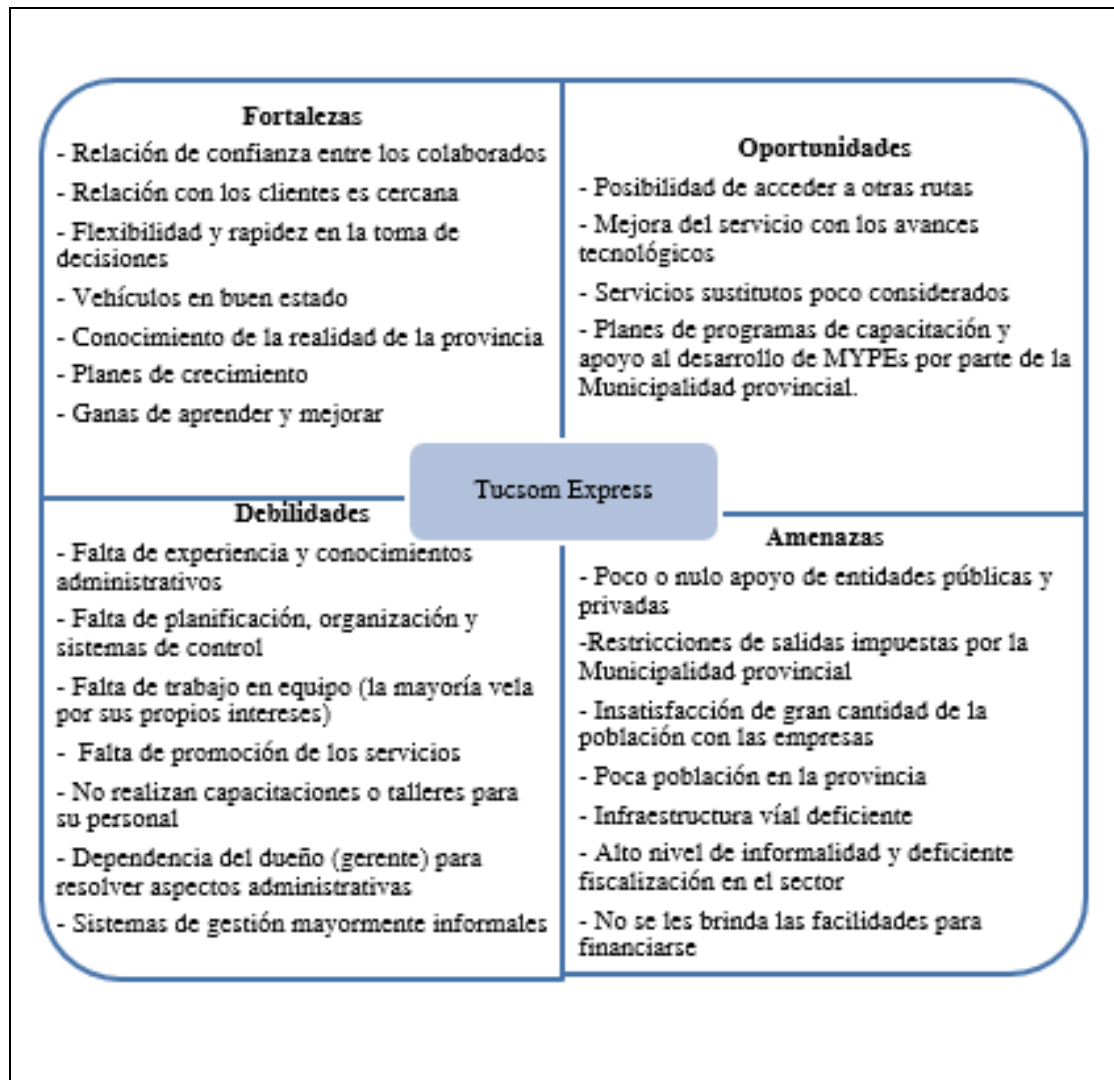


Figura C2: FODA de la Empresa “El Vallecito”

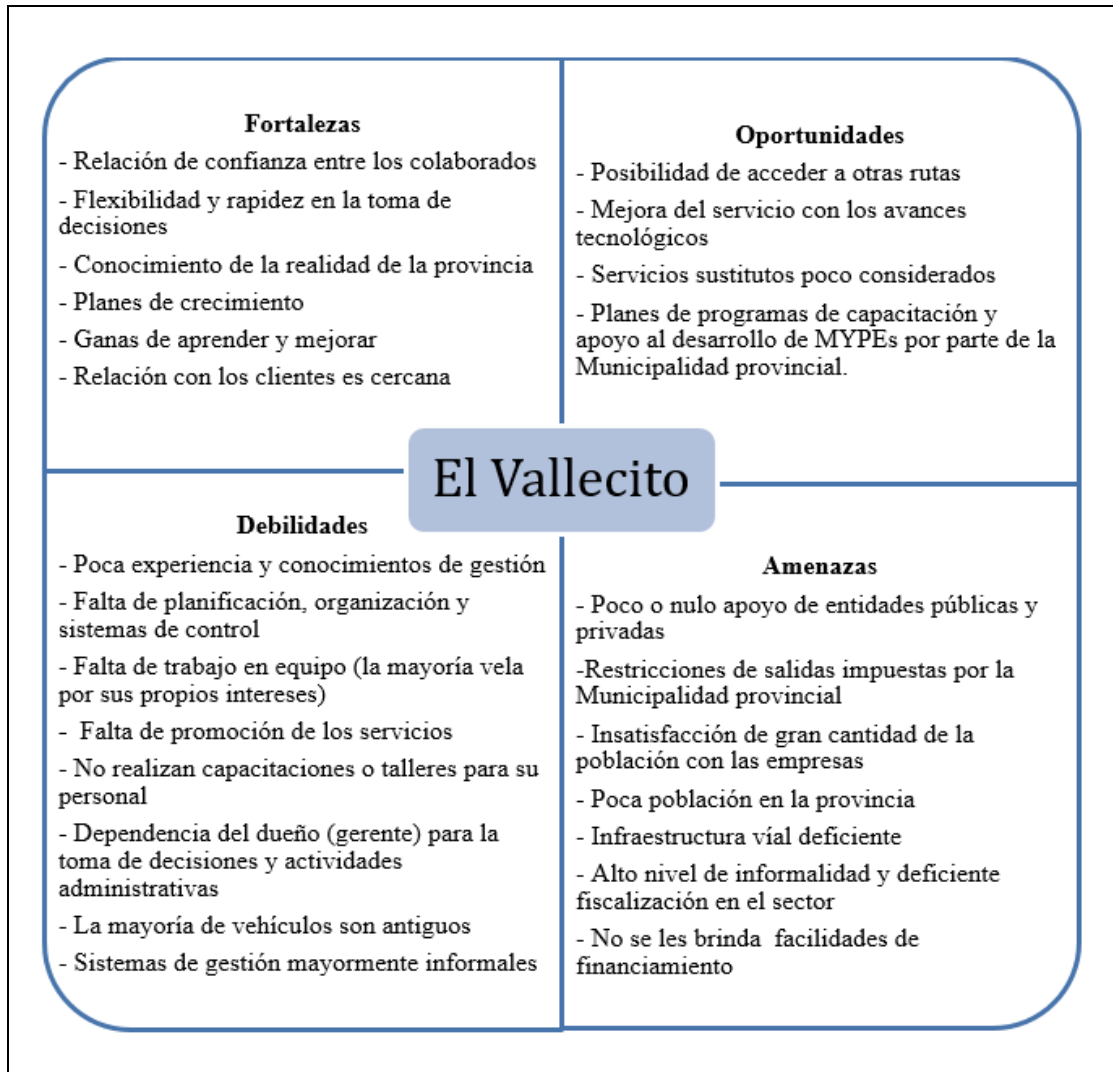
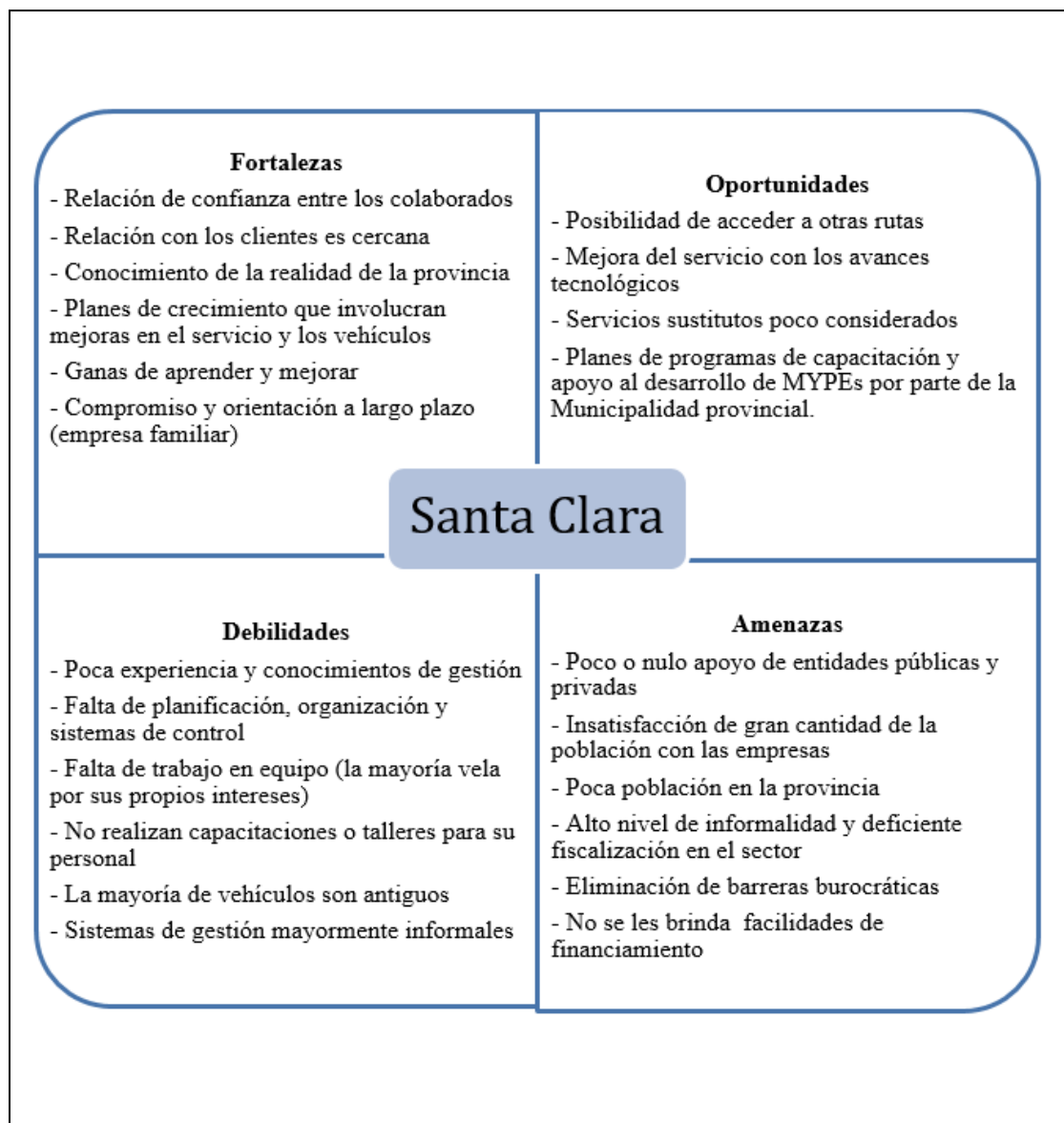
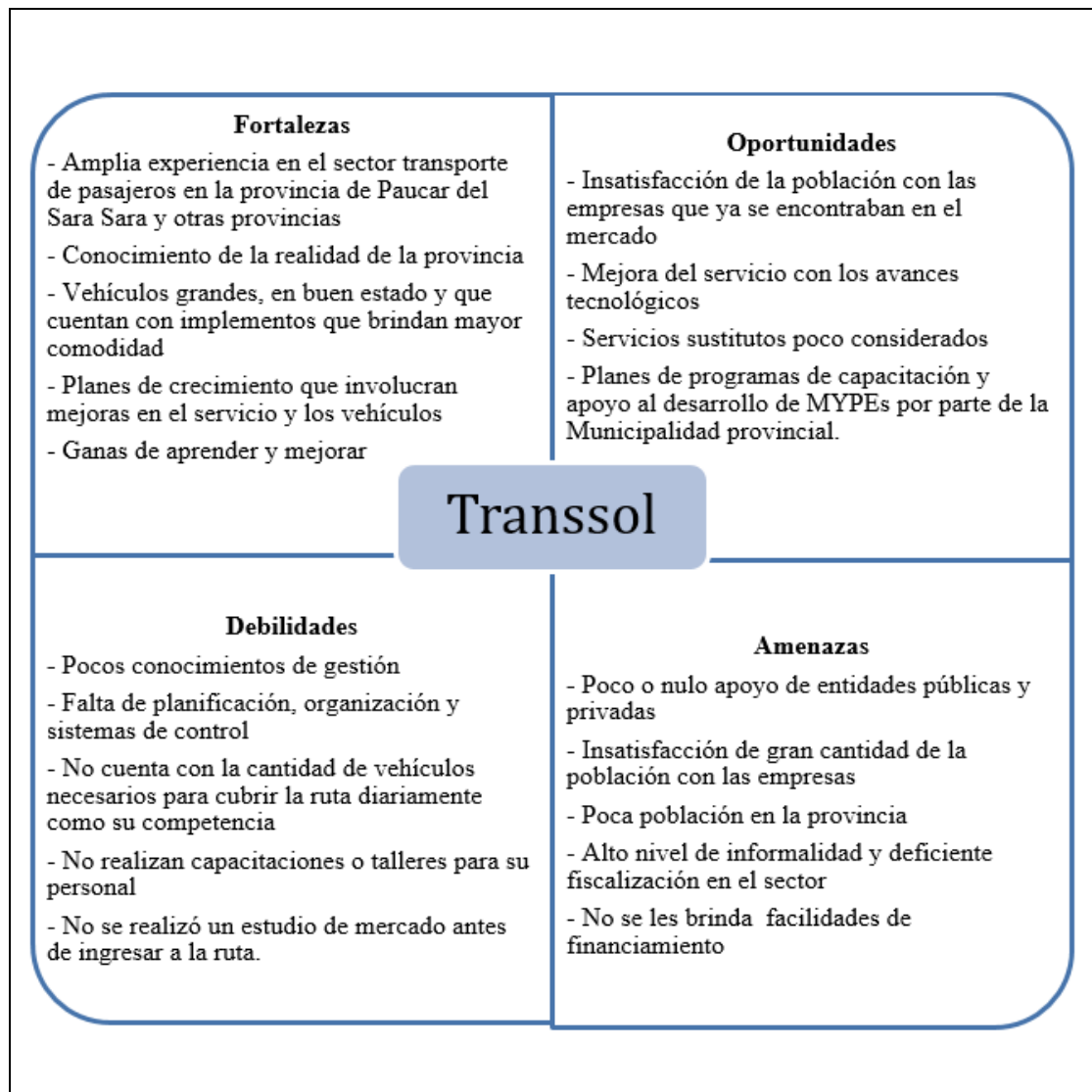


Figura C3: FODA de la Empresa Santa Clara



FiguraC4: FODA de la Empresa Transsol



ANEXO D: Sistema de control en las empresas

Tabla D1: Sistema de control en las empresas

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
Perfil del entrevistado				
¿Cuál es su nombre?	Yhonny Motta Baldarrago	Yaquelin Zambrano	Jaime Oscar Barrientos Dongo	Jorge Ricardo Ramos Villavicencio
¿Cuál es su edad?	50 años	31	58 años	52
¿Cuál es su puesto en la organización?	Gerente General	Gerente	Gerente general de Santa Clara	Gerente
¿Cuál es su formación académica?	Secundaria completa	Técnico. Estudié Administración de empresas en un Instituto.	Tengo estudios superiores al séptimo grado.	Técnico
¿Ha tenido experiencia previa en alguna otra empresa?	No, nunca he trabajado en otra empresa.	Si, en Lima. En Los Gallinazos esos que van a San Bartolo. Solo era concesionaria, tenía mi carro y prestaba servicio.	Claro, me he formado como empresario en forma artesanal digamos, el rubro que estudié en la universidad es totalmente diferente, estudié medicina. Y empecé teniendo una empresa de transportes de residuos sólidos, o sea una empresa de recolectores de basura, esa fue mi primera empresa con camiones. Luego el transporte interprovincial de carga también, y hace 13 o 12 años que compramos la empresa Santa Clara.	Claro, en la empresa Wari, Vía segura, Chavin Express
¿Qué entiende por control de gestión?	Solamente el control de gestión es controlar todo lo gestionado, ¿no?	Debe ser a la administración, ¿no? Saber cómo se está	Ah,..Sería, lo que engrane las actividades de toda la empresa.	Podría ser, Controlar a los trabajadores.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
¿Qué entiende por control de gestión?	Todo lo que estás haciendo, todo lo que tiene que ver con la empresa.	administrando u organizando logísticamente, creo ¿no?		
Información de la empresa				
¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?	4 o 5 años	3 años	En el mercado tiene desde el año 51, sacando la cuenta ahorita vamos por los 60 y pico de años a 70 años	En el último, un mes pero esta empresa está creada desde el año 2013 y se está dando marcha recién ahora.
¿Quiénes son los representantes legales o socios de la empresa?	Los socios somos dos hermanos y el resto son comisionistas.	Si tengo socios pero no son activos, que te apoyan así que me la llevo sola.	Es mi persona, soy el accionista, con mi hermana y mis hermanos, somos cuatro. Es empresa familiar	Representante legal soy yo Jorge Ramos.
¿Cuál es la historia de la empresa?	En un principio se compró una combi y de ahí queríamos trabajar en la ruta Corcuilla con otra empresa, sin embargo, no nos fue bien. Estuvimos en la empresa sólo por tres meses porque veíamos que hacían lo que les da la gana y de ahí decidimos formar nuestra propia empresa.	El nombre nace porque aquí es un Valle y los socios que iban a trabajar así y recomendaron.	Esta empresa la formaron los señores López, don Víctor López y don Fernando López crearon la empresa Santa Clara en el año 59. Estuvo bajo el mandato de ellos hasta el año 2007 que nosotros compramos la empresa, compramos una empresa que estaba quebrada. Esta empresa fue la líder en todo Ayacucho sur, inclusive la historia lo dice, fue competencia de Ormeños y Royero que fueron las primeras empresas que habían viajado para allá. En el 2007, lo compramos pero estaba quebrada y lo	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
			tenemos hasta el día de hoy trabajando, ya pasamos la curva más baja ya.	
¿Por cuántos miembros está conformado la empresa?	12 miembros entre socios y empleados	10 o 15 personas contando los agencieros	Accionistas somos 4. Operativo, somos total 42	De acuerdo a ley actualmente por 3 personas. Somos 5, son concesionarios y uno en Lima.
¿Cuál es la visión y misión de la empresa?	La misión es dar servicio público, a los pasajeros del oriente que cursa Corculla y Oyolo. Visión crecer cada vez más en flota y buscar nuevas rutas	La visión es expandirse y tener más rutas. Lo estamos haciendo y solicitando y ya está casi. Y la misión es brindar un buen servicio.	La primera visión de la empresa y lo estoy logrando es posicionarnos en el mercado de Paucar del Sara Sara y Parinacochas, dos provincias del sur de Ayacucho, así como la provincia de Caravelí perteneciente a Arequipa, y con el pasar de los años de Cotahuasi que es la Unión. Y la misión es brindar el mejor servicio a los usuarios	La visión ganar mercado como transportista. La misión brindar un buen servicio de transporte.
¿Cuáles son los factores claves de éxito, las estrategias y los planes de la empresa?	En estos momentos no por la restricción de la Municipalidad pero antes incentivamos con un regalo, una gaseosa, tratando de llevar sus cargas gratis, teniendo unidades nuevas e incentivando el buen trato.	Los factores es la coordinación más que nada, la comunicación y la publicidad. Estamos haciendo marketing, ahora que se ha monopolizado nos hemos quedado. Tenemos la intención de querer mejorar y recién hemos estado viendo en qué mejorar porque siempre hay deficiencias.	Como te decía, uno, es la antigüedad de la empresa, dos, el servicio a la idiosincrasia del usuario de la parte sur. Este es totalmente diferente, el trato es como familia, vienen con sus animalitos, viajan y hay que hacerlos entender que no se puede viajar con animales dentro del carro con carga, tenemos que bajarlo y debemos ser tolerantes con el horario. Por ejemplo,	Estrategia más que nada atención al cliente, puntualidad y capacitar al personal, chofer, conductores y ayudantes.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
			de Lima el carro sale a las 3:30 en punto, entonces vienen me llaman, me dicen por favor que vienen y bueno le damos la tolerancia que es en contra de la puntualidad, pero creo que eso es lo que más atrae a las personas ¿no?	
¿Cuál es la estructura de la empresa y qué impacto cree que tiene en el diseño y uso de sistemas de control de gestión?	Los socios, los gerentes y los conductores sí tienen sus puestos definidos en un escrito. El motivo de tener un papel sirve a los pasajeros cuando quieren presentar un reclamo.	No tengo. Como yo tengo todo el cargo, todos los gastos también y como ellos no invierten ni gastan entonces no tengo por qué decirles ni por qué ponerlos porque sería un chiste que haces todo tú, pagas todo tú y lo pones a alguien.	: Gerente general, él está encargado, una persona del mantenimiento de los buses, luego del gerente general viene el administrador general. El administrador general se encarga de toda la administración, después mi otro hijo se encarga de la parte operativa de los buses, ese es el que se encarga de programar los carros. Después tengo un jefe de taller que es un mecánico y luego vienen los empleados de counter que son los que dan la cara en toda la venta de boletos. En todas las oficinas de intermedio, son personas que no trabajan para la empresa trabajan por un porcentaje qué tiene una tienda una provincia, por ejemplo tiene una tienda y yo le doy un porcentaje para que ya venda los boletos, ellos ganan un	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
			porcentaje por vender boletos. Es algo empírico, no está escrito.	
¿La empresa cuenta con personal encargado de la planeación, organización, ejecución y control del sistema control?	No, yo lo hago. Yo soy quien tiene que viajar si quiero solicitar otra ruta, soy yo quien tiene que viajar a coordinar con el contador, soy yo quien tiene que acercarse a solucionar cualquier cosa que se presente con la Municipalidad, los demás solo me ayudan si hay algún gasto o si les solicito algo.	Eso yo lo hago porque mis socios solo saben reclamar. Yo necesito recuperar mis gastos y sola trabajo.	No, no tengo. Los hombros que planificamos siempre somos mi hijo y yo, así como las personas que tienen más experiencia en la venta, ya que son como un termómetro, nos dicen cómo van las ventas, nos dan la información y nosotros según eso estamos planificando. Por ejemplo, para mañana ya tengo 38 pasajeros vamos a esperar el cierre a las 7:30 para ver si aumentamos un bus más y mañana tenemos un aproximado ventas del día 15 a 20 pasajeros al día, 15 pasajeros más 20 al día, Ica por ser domingo por decirte se va a disparar las ventas por lo menos unos 15 a 20 pasajeros con eso cubrimos un carro. Entonces, entre mi hijo, la señora que tiene más experiencia y yo nos encargamos de la planificación.	No
Controles de conducta ¿Cómo se realizan las siguientes actividades operativas y por qué cree que es importante realizarlas?				

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
Control de entrada y salida de los vehículos	Con el rol de salida ya que indica a quién le toca salir ese día y la agenciera se encarga de ello.	Ahí tengo una planilla donde ellos anotan para que salgan y entren. Rol de salida también tengo.	El control de entrada y salida de vehículos lo hacemos en las oficinas de inicio. O sea, en Lima el bus tiene que estar a las 12:30 del día, porque tiene que salir de allí a la 1:30, parte del Terminal de Lima. El control lo realizo por teléfono, no personalmente, porque el personal de Lima me dice don Jaime son las 12:30 y el bus no aparece o me manda un whatsapp, entonces yo directamente me comunico con el conductor y le pregunto dónde estás para presionarlo por el horario, al igual que en la sierra, el carro tiene que estar en Marcabamba a las 5:30, entonces igualito me reporto.	Por horario. Los horarios de salida y de ingreso también. El bus debe estar a tal hora acá para la salida.
Control de combustible	Cada propietario se encarga de abastecer su propio vehículo. En los carros propios a veces se encarga el chofer pero yo lo hago en la mayoría de veces.	No, ellos ponen su combustible. Cada uno se encarga porque ya se sabe el monto que gastan al ser una ruta fija	El tema de control de combustible lo hacemos por kilometraje, pero un aproximado porque no hay un tema exacto, no es como Soyuz que es una empresa que ya controla por el volumen de carros, controla el mínimo de petróleo. Por ejemplo, digamos que por viaje a la empresa se le escapa o hace un sobreconsumo 3 galones. Estamos hablando de la cantidad de viajes que tienen en el día	Por cantidad de galones que se echa. El control se realizaba en cada viaje y después al mes sacan el gasto, lo totalizan.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
			<p>ida y vuelta, una cosa muy abismal, en este caso 3 galones no representa mucho, estamos hablando de casi 40 soles en dinero en un viaje no es una pérdida significativa, si tuviéramos volumen de vehículos sí sería muy significativo, entonces en este tema para el control de combustible estamos adecuándonos a la tecnología que ha bajado el consumo de combustible, antiguamente los motores tenían un consumo más o menos de 2200 soles por viaje, ahora hemos bajado a 1600 que es significativo.</p>	
<p>Control del pesaje y embarque de encomiendas</p>	<p>Planilla de pasajeros y también planilla de los paquetes</p>	<p>Todo se registra en planillas y tienen que dejarlo si o si. Si se pierde será cargo del conductor si está en planilla o en caso la agenciera lo tiró y no lo registró ya es su culpa por no registrarlo. Cuando llevas una planilla tienes qué cosas están en tu carro. Diario se controla porque siempre te dicen que mi paquete no ha llegado pero revisa la planilla mira aquí se envió y por qué</p>	<p>Eso sí nosotros lo controlamos al mínimo, al menos en Lima, Villa María e Ica contamos con las balanzas que son electrónicas y todo entra en peso, luego la numeración de guía y listo. Ahí si no se escapa. La señora Pilar, ella se encarga de exactamente de lo que es encomiendas. Es un personal encargado exclusivamente de eso en todas las oficinas, en Lima hay una persona, en Ica lo hace la misma porque ya hay menos volumen. El ticket de</p>	<p>Con boleto. Guía de remisión, control de peso con la balanza Ayudan a avanzar más rápido</p>

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
		no llegó.	venta es electrónico. Está la balanza, prácticamente tienes un bulto que pesa 15 kilos, la señorita que está visualizando allí pone 15 y es electrónico, o sea pone 15 y sale el baucher por 15, ya no es manual.	
Control de precios y entrega de boletas	La agenciera se encarga de revisar la planilla y en base a eso	Ya tenemos un precio establecido y tenemos una balanza para cobrar por kilaje. Para controlar, lo que hacemos es a veces preguntarle al usuario ¿cuánto te cobró?	Tengo una persona que, qué es la que trabaja aquí, ella se encarga. : Sí, una persona nomás, a ella le entregamos todo lo que son los boletos manuales y cuando mejor la venta de boletos es electrónica, yo emito boleto y ya es Sunat está marcando. Igual encomiendas, ya no uso talonario solamente para la parte de la sierra, en donde al cierre del día me están mandando información aquí.	El precio bajo sistema. El sistema... se imprime si es pasaje y sobre la carga es por pesaje. En pasaje ya está grabado el precio pero en encomienda es por pesar o al azar.
Control de promociones y ofertas	Ya no lo damos porque no hay competencia pero dábamos un viaje gratis por 6 boletos y son controlados por planilla.	Estábamos regalando pasajes antes, ahora no porque no hay competencia. La promoción era 6 boletos con los que habían viajado y se le daba uno gratis. La forma de control era que todos los pasajeros, como el pueblo es pequeño, tienen todos mi número y me llaman al	Lo hacemos por 10 boletos de viaje, 1 gratis. Ahora se está implementando por kilometraje, entonces sacaremos la cuenta en base al kilometraje. En el caso de Pausa, estamos hablando de 940 kilómetros entonces por 10 sería 9000, entonces nos estamos poniendo 8000 kilómetros que aparece en el sistema pasajes gratis. Esa es la promoción y en	Eso se hace en temporadas bajas, todo es por el sistema.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
		toque quejándose entonces si o si tenían que viajar si tenían tu ticket gratis.	tiempos de fiesta empezamos a sortear los pasajes directamente en el bus. Antes lo controlábamos colocando un aviso bien grande y avisando 10 pasajes 1 gratis. Si no quieren hacerle perder su servicio, me llaman, yo contesto el teléfono las 24 horas al día, a cualquier número, cualquier cosa. A cualquier hora le contesto, no les digo que no, y si se me pasa, les llamo y les digo con quién conversa y bueno habrá que mejorar eso, ya para no trabajar tanto que se puede hacer, por el control.	
Control de condición del personal para laborar	La agencia verifica las condiciones del personal y si pasa algo llama para reportar al gerente.	La agencia tiene un horario, el conductor tiene un horario de entrada y no de salida a veces no porque en la ruta no sabes que puede pasar. Los agenceros de arriba ya saben que tienen que comunicar sobre cuántos pasajeros tienen, y todo. Como yo vivo aquí cerquita estoy chequeando y la agencia te avisa, además que la gente es más soplona, te avisan al toque.	Generalmente, aquí trabajamos con los choferes, por ejemplo hoy en la tarde el chofer que va salir mañana ya está en el taller preparándose, entonces allí sabemos que el chofer no está tomando, supongamos que el chofer después de allí se va a tomar, te mentiría si te digo que tenemos alcoholímetros, pero a las ocho de la mañana ya lo estamos chequeando. De repente no es un control muy adecuado, pero	Control de personal es puntualidad, no debe tomar nada, y todo es previo al viaje. También la higiene, presentación personal y descanso es necesario de 4 horas cada uno. Deben viajar 2 choferes por viaje.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
			siempre tratamos de controlar eso al mínimo.	
Control del estado de los vehículos	Siempre se le da mantenimiento	Cada conductor se encarga de eso, siempre les digo que su carro debe estar operativo porque va lleno y va lleno, tu ganancia es fija y si pasa algo pierdo yo no tú. Están advertidos y están en constante mantenimiento. Pero al final como son personas mayores saben bien que si pasa algo, ellos mismos se perjudican porque al final si suben y se malogra su carro, van a perderlo todo porque yo voy a subir y voy a cobrar todo lo que él ha llevado.	Allí tenemos el personal que te digo que es uno de mis hijos, quien chequea toda la información del conductor. Este tiene una bitácora de viaje donde va apuntando qué cosas del carro ya va sonando y hay que arreglarlo, entonces el conductor llega y le dice al mecánico, se hace el mantenimiento y se tiene que comprobar que se hizo dicho mantenimiento; por lo que, el mecánico me llama o a mi hijo y le dice que el carro está operativo para programarlo. Dicha programación es de un día para otro, no es el mismo día. Mi hijo va y si no está él, yo voy personalmente al taller y verifico que estén haciendo el trabajo. Porque si no se hace ahorita, el quedarse malgrado es una pérdida para la empresa, no solamente la pérdida de prestigio, si no la pérdida económica total, porque si el carro se malogró tengo que enviar un carro de retén y el gasto en petróleo.	Es con el mecánico y la limpieza del vehículo por parte del ayudante o terramozo.
Control de documentos	La policía controla porque	Eso sí yo constantemente	Eso lo controla mi sobrina Camila que	Nosotros. Como

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
necesarios para circular el vehículo	saben los requisitos y multa es directamente para el conductor en caso no tenga SOAT o revisiones técnicas.	se los reviso, siempre les estoy pidiendo su SOAT, su revisión técnica y si no lo tienen yo misma los mando a Lima y les hago sacar su revisión técnica.	trabaja en una de las ventas. Claro, llegan los documentos aquí porque este es la oficina fiscal. Ella lo filtra.	administradores se encargan de verificar si está completo tu breveté, tarjeta de circulación, su manifiesto de pasajeros, su ruta. El SOAT vigente y revisión técnica. La resolución también es necesario.
Control de entrada y salida de los pasajeros de los vehículos	La agencia los acomoda de acuerdo a las planillas, sin tomar en cuenta el DNI	Tenemos enumerado los asientos con planilla entonces ya se sabe qué número de asiento se le dio y si hay un inconveniente ya es culpa de la agencia porque de repente no comunicó o de repente puede haber un ancianito por eso se le pide asiento preferencial. Lo controla la agencia sin DNI, le damos su boleto y ya.	De eso se encargan la señora Marlene, de la entrada y la señora Pilar, de la salida. Ellas se encargan de quienes han llegado y quienes han salido. La verdad que no pedimos DNI, porque con los clientes nos tratamos de paisanos; aunque, se debe hacer, porque es parte del reglamento. Un día vinieron de la SUTRAN y se tuvo que hacer, pero los clientes se mostraban molestos y decían: “¿porque me filmas, acaso no me conoces?”. La mayoría son clientes frecuentes y no hemos tenido asaltos.	Al momento de embarcar con sello, cámara, Más que nada ese control se hace contra robo.
¿Qué medios utiliza la empresa para recibir y responder las sugerencias y quejas del personal y usuarios? ¿Se	No, no tenemos. Las sugerencias las recibimos de manera personal.	Para los usuarios: La verdad no tenemos un buzón de sugerencias pero si nos dicen	Tenemos el teléfono, el celular y redes sociales.	Escrito, teléfono o personal también. Claro, toda empresa debe contar con

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
¿Cuenta con libro de reclamaciones?		personalmente. Recibimos llamadas y no tenemos libro de reclamaciones. Para el personal: Es de forma personal porque la empresa no es tan grande.		Libro de reclamaciones pero yo recién voy a sacar y debe tener visibilidad.
¿Cómo se comunica al personal las decisiones importantes y procedimientos de la empresa?	Nosotros tenemos roles de salida, tenemos horas específicas. El conductor y la agenciera coordinan esas salidas.	Yo misma me converso con ellos, voy un rato a la agencia y les hablo.	Lo realizan directamente conmigo. Yo soy como un padre para ellos, si tienen algo me lo dicen de frente.	: Ahora que hay tanto por la tecnología ha avanzado. Por ejemplo hay clientes que me dicen que no quieren para en el restaurante o pare en un buen restaurante porque nos dan comida chatarra. Ahorita estamos conectados por facebook, todos comentan y cualquier reunión se le hace presente al conductor también
¿Qué canales utiliza para comunicarse con los clientes? ¿Con qué frecuencia los monitorea?	En un principio nos comunicábamos a través de la radio y recurríamos a ella cada vez que queríamos comunicar algo.	Full teléfono, whatsapp porque ahora todo el mundo tiene whatsapp.	Se les manda un memorándum si es algo grave y si es de rutina, la comunicación es por whatsapp.	Hoy en día por la tecnología. Las redes sociales, teléfono o personalmente
¿Cómo se registra la información financiera y no financiera en la empresa? ¿Se cuenta con un espacio adecuado para el resguardo de documentos?	Todo se registra en papel y lo guardo en mi oficina que es un ambiente de mi casa.	Ahí tenemos nuestra planilla y ahí todo está registrado, todo es manual. Sobre los aspectos financieros, yo tengo mi contador y él lo hace virtual y me	Todo en papel, a mano. Este espacio es mi oficina.	Archivos físicos.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
		lo manda nomás a mi correo. Tengo en un archivador. Por ejemplo los documentos que presento al municipio los tengo guardado en mi cuarto-oficina.		
¿Qué medios o documentos utilizan para informar y orientar al personal sobre las políticas, funciones y procedimientos de la empresa?	A través de reuniones de forma verbal.	A veces hago.... Me compré mi computadora y mando a hacer esos informes y los pego a la pared como decir prohibido esto, prohibido lo otro y ahí le informo a los pasajeros. Por ejemplo, si deseen postergar su pasaje 2 horas antes y ahí está informado. Yo le digo ahí está la información para que no haga líos	bueno, solamente es a través de reuniones, todo es hablado. El escrito es sólo cuando es algo grave, pero mayormente es hablado.	
¿Cómo y con qué frecuencia se asegura que la atención al cliente sea óptima?	A través de quejas o comentarios de los clientes que son de forma verbal	A algunas personas les pregunto cómo es, qué cosas faltaría o por qué estaría mal y me dice que tengo que subir 2 carros más porque la gente se queda botada y tengo ese tipo de sugerencias.	Bueno, mayormente por los comentarios y quejas que hacen los clientes de manera verbal.	
¿Cómo y con qué frecuencia se asegura que el personal de la empresa se encuentre satisfecho y tenga	Sé que se sienten mal, porque ahora estamos saliendo una vez a la semana o de cada 10 días, ese es el problema que	Bueno, coordinamos. Con las agencias no hay problema, el tema es con algunos conductores.	Bueno, mayormente por los comentarios y quejas que hacen los clientes de manera verbal.	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
<p>un desempeño adecuado?</p>	<p>nosotros tenemos. No hay un trabajo seguro o permanente para sobresalir. Siempre, siempre conversamos. ¿Oye cómo van? Te dicen la subida está bien, pero es cada una semana o cada 10 días, ese el problema. Ellas nunca se han quejado, por el tema de que ellas sólo ganan una comisión, tienen una tienda o negocio que les ayuda. Con el contador, peor no hay problemas, porque el trabaja separado, por más que le vaya bien o mal a la empresa a él se le paga una cantidad fija, porque el tiene que ver el tema de los estados financieros para presentarlo a la SUNAT. Además, el no trabaja acá en la provincia, a él le mandamos los documentos para que trabaje. A veces voy al terminal a verificar que estén cumpliendo, dando buena atención y a llamarles la atención cuando están haciendo mal las cosas. Solo en Pauza porque donde hay más trabajo es en</p>	<p>Igual les pregunto si tienen algún problema, estamos organizados. <u>En el desempeño, como hemos monopolizado el mercado, prácticamente solo coordinamos.</u></p>		

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
	<p>Pausa. Bueno, también escucho las quejas de las agencias o clientes, con eso veo qué tal están haciendo su trabajo. Porque hay choferes que son malcriados con las agencias, ellas se quejan o los clientes que dicen tu agencia es mal o tal persona es malcriada y así.</p>			
<p>¿Cómo y con qué frecuencia se asegura que los vehículos se encuentren en un estado óptimo para operar y que estén operando de forma adecuada (velocidad, paradas)?</p>	<p>Bueno, no hay mucho control de estado de vehículos, porque cada comisionista se encarga de eso, como son comisionistas, entonces sí o sí tienen que cuidar sus carros. En velocidad y paradas, tampoco hay mucho, solo sabemos cuánta hora son de acá a Corculla y las agencias nos informan a qué hora llegan y con eso vemos más o menos si ha corrido o no, también la gente se queja que corrió. También, las agencias nos avisan si el carro para a recoger pasajeros o se van de largo o otra cosa.</p>	<p>Cada uno se encarga de sus vehículos, yo solo hablo con ellos. En el caso de velocidad y paradas, no tengo GPS, lo único es que las agencias me avisan o los clientes.</p>	<p>Allí tenemos el personal que te digo que es uno de mis hijos, quien chequea toda la información del conductor. Este tiene una bitácora de viaje donde va apuntando qué cosas del carro ya va sonando y hay que arreglarlo, entonces el conductor llega y le dice al mecánico, se hace el mantenimiento y se tiene que comprobar que se hizo dicho mantenimiento; por lo que, el mecánico me llama o a mi hijo y le dice que el carro está operativo para programarlo. Dicha programación es de un día para otro, no es el mismo día.</p>	
<p>¿De qué manera y</p>	<p>Sólo tenemos que</p>	<p>Como te</p>	<p>Sólo</p>	<p>Arqueo de caja</p>

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
<p>con qué frecuencia se controla el cumplimiento de tareas, procedimientos, objetivos y la entrada y salida de dinero (personal encargado)?</p>	<p>controlar a la agenciera, porque el conductor ya sabe a qué hora tiene que salir a qué hora tiene que llegar; lo mismo sucede cuando está en su lugar de destino, salen a su hora. Aunque, a veces sucede que la agenciera me comunica que el chofer no está en la agencia y ahí recién llamo al chofer directamente.</p>	<p>comento, es bajo planillas. Durante el mes, tus boletas se hace un cálculo y se le envía al contador y es mensual porque se declara mensual.</p>	<p>tenemos que controlar a la agenciera, porque el conductor ya sabe a qué hora tiene que salir a qué hora tiene que llegar; lo mismo sucede cuando está en su lugar de destino, salen a su hora. Aunque, a veces sucede que la agenciera me comunica que el chofer no está en la agencia y ahí recién llamo al chofer directamente.</p>	<p>control pues. Eso sería diario.</p>
<p>¿Qué tan importante cree que es la evaluación del entorno? ¿Cómo obtiene información del entorno?</p>	<p>Es importante. Sólo cuando alguien me comunica y me dice qué problemas hay y luego eso lo comunico a través del teléfono a los socios. Además, la agenciera se encarga de recepcionar información relevante para la empresa, si en caso hay un problema con los vehículos y los pasajeros, ella se encarga de comunicarnos. Sí nos informa, pero mayormente es por el chofer por quien nos enteramos de lo que verdaderamente sucede, cuando pasa algo con los vehículos o sucede algo con los pasajeros.</p>	<p>Esas combis, como te digo, tenemos que adaptar como ya tienen internet intentamos informar por el whatsapp y estamos en constante comunicación.</p>	<p>Sí consideramos que es importante estar atento con la competencia, porque tenemos que ver cómo está yendo la competencia, si ellos implementan algo en sus unidades, nosotros también tenemos que estar a la par. Por ejemplo, si las unidades de la competencia cuentan con conexión de USB, nosotros también tenemos que implementar eso.</p>	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
	Los riesgos son más por la carretera que es totalmente accidentada y uno tiene que ir con bastante cuidado			
¿Qué tan importante cree que es la evaluación de riesgos? ¿Cómo obtiene información de los riesgos?	Es importante, pero lamentablemente nosotros no estamos muy pendientes de estar evaluando o viendo, esa parte un poco que nos estamos quedando	Bueno los riesgos sería que si cualquier cosa ocurre, te graban. El plan sería tratar de coordinar o conversar con los pasajeros para hacerles entender sobre cuál es la causa. También el mantenimiento de los vehículos porque por más nuevo que sea un vehículo, falla. Tal vez una manguerita se salió y hasta que busques el repuesto ya te quedaste botado.	tenemos seguros adicionales, aparte del SOAT que es obligatorio. Los carros tienen un seguro que es Siniestro Total, que solamente lo usamos cuando el carro se incendia o se destroza, porque si te chocas o te rosas te va a salir más caro que la prima porque si no pasas de 10 mil dólares tú tienes que poner el 80% del seguro y el 20 % pone el seguro para cubrir, son las cláusulas que ellos ponen(aseguradoras). Por 50 mil dólares yo pago por el seguro 1800 dólares por año.	
¿Qué acciones se realiza en la empresa para prevenir riesgos (capacitaciones, charlas, reservas económicas o contratación de seguros)? ¿Cómo ha respondido o responde a las emergencias e incidencias?	Hay unidades que tienen seguro, pero el seguro es demasiado caro y son pocas las unidades que tienen seguros, aunque el SOAT si lo tienen todos porque es obligatorio. Han venido a capacitar de eso, pero fueron temporal.	Seguros no tenemos, solo SOAT para el pasajero y se lo comunico personalmente porque no somos muchos. Charlas, el municipio lo ha hecho y algunos han asistido. Yo creo que si son importantes porque te informan.	Sólo cuando alguien me comunica y me dice qué problemas hay y luego eso lo comunico a través del teléfono a los socios. Además, la agenciera se encarga de recepcionar información relevante para la empresa, si en caso hay un problema con los vehículos y los pasajeros, ella se encarga de comunicarnos.	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
Controles de resultados				
¿Cuáles son las medidas clave de desempeño de la organización, que se derivan de sus objetivos, los factores clave de éxito, estrategias y planes?	<p>En forma empresarial, nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos; tratamos de minimizar los gastos para el crecimiento de la empresa. Nosotros buscamos favorecer al propietario, porque es el que más lo necesita. Nosotros tratamos de sacar lo mínimo para la luz, el agua y la agenciera.</p> <p>Ah sí. En eso la evaluación es diario, porque el propietario que sube dice “¿yo con cuánto voy a subir? ¿con dos?”, y yo le digo “qué vamos a ser, yo también subo a veces con dos”. La solución que le decimos es que, “bueno, subirás así, pero de regreso ojalá que tengas más pasajeros” y me dicen que, sí les fue bien, que lograron recuperar todos los gastos al regreso.</p>	<p>A ver, en el tema que el cliente esté satisfecho, darle buen trato y cumplir con los horarios.</p>	<p>En forma empresarial, nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos; tratamos de minimizar los gastos para el crecimiento de la empresa. Nosotros buscamos favorecer al propietario, porque es el que más lo necesita. Nosotros tratamos de sacar lo mínimo para la luz, el agua y la agenciera.</p>	
¿Qué acciones realiza la empresa para evaluar y medir los resultados?		<p>La publicidad sería. El desempeño se mide en el tema que el cliente esté</p>	<p>En forma empresarial, nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos;</p>	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
<p>(ejemplo registros de resultados financieros y no financieros y comparación con el presupuesto y planes planteados, evaluaciones de desempeño del personal, herramientas de evaluación de desempeño como el balance score card) ¿Cuáles son las consecuencias de los procesos de evaluación de desempeño utilizados?</p>		<p>satisfecho, darle buen trato y cumplir con los horarios.</p> <p>Hay que estar siempre preguntando constantemente porque siempre estamos interactuando y dan sugerencias. Más que nada buen trato o que le cobres menos.</p>	<p>tratamos de minimizar los gastos para el crecimiento de la empresa. Nosotros buscamos favorecer al propietario, porque es el que más lo necesita. Nosotros tratamos de sacar lo mínimo para la luz, el agua y la agencia.</p>	
<p>¿Qué tipo de recompensas (tanto financieras como no financieras) obtienen los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento? o, a la inversa, ¿qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas?</p> <p>Quizás no de manera económica, pero si un reconocimiento en frente de una reunión.</p>	<p>Nosotros con las justas estamos tratando de cubrir los gastos; tratamos de minimizar los gastos para el crecimiento de la empresa. Nosotros buscamos favorecer al propietario, porque es el que más lo necesita. sus medidas clave de desempeño podrían ser el aspecto financiero</p>		<p>No, nosotros ni el gerente.</p> <p>Ah, eso sí. Aquí la gente es un poco más sana y nos agradece. Por ejemplo, ahora yo me estoy yendo a Cotahuasi y no les pido dinero para ir, yo tengo que gastar de mi dinero y luego les digo si es que se logró sacar el permiso para la nueva ruta, aunque no hay seguridad.</p>	
<p>Controles de personal</p>				

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
¿De qué manera se organizan en la empresa (tareas, responsabilidades y autoridad)?	Tenemos nuestro horario de salida y si el propietario tiene un conductor nuevo, él se encarga de explicar nuestro horario de salida de la mañana, la salida de la tarde y cuantas horas se demora hasta Corculla.	Yo lo organizo porque ellos no mucho saben y solo les indico porque más son salidas, van, vienen y ya acabó su atarea.	Nosotros ya tenemos nuestro horario de salida y si el propietario tiene un conductor nuevo, él se encarga de explicar nuestro horario de salida de la mañana, la salida de la tarde y cuantas horas se demora hasta Corculla.	
¿Cómo se realiza el reclutamiento y la selección del personal?	Primero, es por la licencia; en segundo lugar, por la puntualidad y, también, buscamos muchachos que no toman. Generalmente nosotros adquirimos personal por recomendaciones, porque la mayoría de aquí nos conocemos y tenemos que ver a quién buscamos.	Ese tema es un poco difícil porque a veces no conoces a las personas, pero por recomendaciones. En sí no tenemos choferes. Aquí somos dueños de los carros. Yo creo que el de conductor es importantísimo y mandar a una persona que conoce por el tema de la seguridad de los pasajeros. Yo lo escogí por el tema de que como es una persona extraña, tal vez trabaja mejor en cambio los de acá van a estar fastidiando. Sí, creo que es importante.	Mayorment e los contrato por su experiencia y por recomendados. No, [hago anuncios], porque es riesgoso. Tiene que ser recomendación de conocidos. El mismo caso es para auxiliar de viaje, tienen que ser recomendados, no recibo de la calle y generalmente tienen que ser de la zona. No [hay procedimiento de selección], los evalúo en el campo, veo si se desempeñan bien. Sí creo que es importante, pero por el volumen del	Más que nada por amigos. Hay otras empresas que contactan personal por publicación en cambio lo mío es por conocido, las recomendaciones más que nada. Conocer la ruta, experiencia, actitud y que sepa manejar ese tipo de boleto para saber. Experiencia algo pequeño luego se le enseña. Claro, si creo que es importante aunque por el número de trabajadores que necesito, no que tanto lo sea.

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
¿Qué tan importante cree que son dentro de un sistema de control?	Claro, de antemano. Es una manera importante, pero en esta empresa no, porque somos pocos, nosotros no pedimos mucho personal, con las justas tenemos 2 ó 3 personal que trabajan con nosotros y los que trabajan son personas de confianza, amistades o familia.		personal que manejo no me están conveniente. Lo que más me ha funcionado son las recomendaciones y que sean de la zona.	
¿Qué tan necesario cree que son las capacitaciones, cursos o talleres para prevenir errores, fraudes y otras acciones similares? ¿Cuentan con un plan de carrera para el colaborador?	Las capacitaciones son importantes.	Yo creo que si es necesario por el riesgo que corremos porque transportes alto riesgo y siempre es bueno estar en comunicación; por eso, converso para que tengan más cuidado y que no corra mucho, tengan cuidado con las curvas	Las capacitaciones son importantes. Sí, vino del Ministerio de Transportes. Gratuitamente nos brinda Rímac. Serán cada 3 o 4 meses. Los conductores que entran le mandamos a que reciban charlas. Las veces que nosotras mandemos	Eso es lo mejor, cursos, capacitaciones. Todavía no lo hacemos.
¿Usted brinda algún tipo de capacitaciones?	En una ocasión se recibió capacitación del MINTRA. Solo hablo con ellos o les doy una llamada de atención, porque no somos expertos por ende no podemos capacitar.			

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
Controles culturales				
¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿Cómo se transmite al personal? ¿Cómo cree que pueden influir en la forma de realizar el trabajo?	Lo que a mí me enseñaron, que es pedir perdón, permiso y disculpa. Yo siempre les enseñé eso a mí personal algo que a mí siempre me inculcaron.	Cero mentiras. siempre les hablo. A mí no me gustan las mentiras, sea lo que sea me avisan porque por las mentiras nomás yo he mandado a rodar a varios. Influye bastante porque te dice una cosa, no cumple o hizo otra cosa y eso afecta como empresa.	Sí, sería importante	
¿Cuenta las empresas con reglas y normas de conducta, y modelos a seguir? ¿En qué aspectos cree que puede influir el contar con cada uno de ellos? ¿Lo tiene por escrito?	Solo converso con ellos, se sobreentiende de que en el transporte urbano si o si tiene que haber respeto al cliente, porque uno vive de eso.	No en escrito pero si lo conversamos siempre más que nada en a atención al cliente, no pelearse, control bien las cosas ahí en la agencia	Sí, mi hijo las creó hace poco. Él hizo que los trabajadores firmen. Bastante, creo, sino no se comportarían adecuadamente; aunque eso lo encartaría, se perdería esa confianza que hay con ellos.	
¿Cómo es la comunicación con su personal y cómo fortalece la confianza entre sus colaboradores?	Existe lo que es el respeto y no confundimos el trabajador con el empleado. Yo si tengo bastante confianza con todos, me bromeo, me río; existe bastante confianza con las agencias, los choferes, con todos.	Como te comento, estamos ahí en constante comunicación porque como no es grande. Siempre estamos comunicándonos y siempre les digo que cualquier cosa me llamas, tienes que avisar o sino cómo yo adivino.	Es excelente. Yo me llevo bien con todos ellos. Existe una buena relación. En fechas especiales les llevo a comer en una cena o almuerzo; también, a veces realizo una reunión con algunos trabajadores. Sí, tienen la confianza de comunicarme	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
			cualquier cosa, me proponen ideas de mejora hasta los venezolanos me dicen que deberíamos hacer.	
<p>¿Qué mecanismos utiliza para motivar, incentivar o recompensar el compromiso individual y desempeño grupal?</p> <p>¿Trabajan en grupo o no? ¿solamente trabajan de manera individual con la agenciera o hay algún trabajo que van a ser en grupo, o sea colaborar entre ellos?</p>	<p>Hemos tratado de visitar a los socios en sus cumpleaños, ahí realizamos un compartir. Tratamos de alegrar un poco. Pero otro tipo de recompensas lo hacemos muy poco porque no contamos con muchos ingresos.</p> <p>En grupo, no. Todo es de manera individual.</p>	<p>A veces ellos tienen sus paquetitos y les llevamos nomás. ¿Me traes mi paquetito? Si normal, es para el personal los agencieros. A los clientes a veces le hacemos favores cuando me dicen que les compre esto o lo otro y ya allá les cobro.</p>	<p>Les doy permiso adicional fuera de sus vacaciones. or producción, el resultado y el trato a las personas. Todo eso es un incentivo para ellos. Por ejemplo, ahora por fiesta de Pausa les digo que tienen que trabajar seguido, que no hay salidas y ellos entienden. Cuando veo que dan el 100 % les doy su incentivo, si ellos quieren viajar les doy permiso por una semana o 15 días y su sueldo sigue corriendo, como si fuera unas vacaciones, aparte de las que ya tiene.</p> <p>En fechas especiales les llevo a comer en una cena o almuerzo; también, a veces realizo una reunión con algunos trabajadores.</p> <p>No</p>	<p>Para motivar sería una reunión o agasajo, una felicitación.</p>
Desempeño organizacional				
¿Cuál ha sido la	1000	El ingreso	Entre 120	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
utilidad neta y ventas de la empresa los tres últimos años?		mensual cuando salíamos diario en correteo era 18000. La utilidad neta sería, descontándole, pues 15000 pero eso es repartido porque cada uno es dueño de su carro.	000 soles por carro.	
<p>¿Alguna vez la empresa necesitó algún tipo de financiamiento?</p> <p>¿Qué facilidades o dificultades tuvo para conseguirlo?</p> <p>¿Para qué utilizó dicho financiamiento?</p>	<p>Sí, para reflotar quisimos hacerlo a través del leasing, pero no se podía.</p> <p>Sí, para reflotar quisimos hacerlo a través del leasing, pero no se podía. Claro hay dificultades, como empresa es difícil. Tratamos de hacer el leasing con financieras como maquisistemas en Lima, pero no pudimos. Demasiados requisitos que nos terminan complicando; por eso, lo dejamos así. Al final tuve que solicitar préstamo acá a una cooperativa para pagar una mensualidad a maquisistemas y sacar un carro, pero como persona, porque como empresa otro problema. Y eso que necesité un aval, porque si no tampoco me daban el préstamo. bueno</p>	<p>No como empresa, solo busqué financiamiento a mi nombre. Porque sé que es un poco más complicado y más para empezar.</p>	<p>si, pero ahora solo tengo deuda con la SUNAT.</p>	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
	el único banco es el de la Nación, luego hay sólo cooperativas y cajas, pero creo que es más difícil. Claro, pero necesitamos sustentar ante SUNAT y eso también otra dificultad.			
¿A cuánto asciende la deuda de la empresa? Del 1 a 5, ¿Cuánto ha incrementado la deuda de la empresa en los últimos tres años?	No tiene deudas	No tiene deudas	Ahora estamos endeudados con la SUNAT, serán entre 25 000 soles.	
¿Cuál es costo anual por el servicio o cuánto representan los costos de los ingresos de la empresa?	Será 50%, aproximadamente, como 1000 soles mensuales. Será, mensual, aproximadamente, 5000 soles; pero de ahí hay que descontar al conductor, combustible y otros.	Ingreso ponle 15000 y de gasto menos de 4500 porque ahora salimos 10 días nomás. El ingreso es el mismo	Esta entre 20 000 y 22 000 soles mensuales, pero son costos sin contar el gasto de los conductores, solo es la parte operativa como alquileres y personal de counter.	
Para usted, del 1 al 5 ¿qué tanto se cumple el horario establecido para el servicio?	Será 4	El 4 ponle porque a veces exacto no salimos por un pasajero que no apareció. Damos una tolerancia de 10 minutos y si salimos a la hora.	Será 1 o 2. Aunque de Pausa el carro está saliendo a las 11 a.m., pero de Lima es el problema, el carro está parado a las 3 de la tarde para que salga, pero como tenemos mucha demanda de carga el personal se demora en cargar al bus y, aparte, tenemos pasajeros que se demoran en llegar.	
¿Cuál es el promedio de número de clientes transportados en	8 o 9 pasajeros	16 o a veces son 30. Lo más poquito con lo que me he dio ha	En promedio será 40 pasajeros, en vehículos de 50	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
cada viaje, número de vehículos y asientos por vehículo?		sido con 5 pasajeros. De allá para acá también es poco a veces, más flujo de pasajeros es al mediodía.	pasajeros.	
¿Cuántas horas al día operan los choferes? ¿cuántos días al mes descansan?	Cuatro a cinco horas de ida y otras cuatro o cinco horas de vuelta. O sea, ocho a diez horas.	Entre 8 a 10 horas.	8 o 10 horas al día máximo.	
¿Cuál es la distancia promedio que se recorre en cada viaje?	Actualmente salen cada 10 días o 1 vez por semana, por el tema de la Municipalidad.	Saliendo 2 a 3 veces por semana, será 8 a 12 viajes por mes.	Cada vehículo hace 1 viaje por día.	
¿Cómo es el proceso de adquisición de recursos (vehículos, llantas, combustible, etc), coordinación de procesos internos y organización de tareas de personal? Para usted de 1 al 5 cuánto ha mejorado dichos procesos desde la creación de la empresa.	No, cada propietario administra su propio recurso.	Eso lo hace cada uno. ¿Sobre los documentos? A veces ellos no tienen contacto, yo les hago las compras o les hago los documentos y ya ellos lo compran.	Todo se compra en conjunto para ahorrar.	
Para usted, del 1 al 5 cuánto ha incrementado la satisfacción de clientes, la satisfacción del personal, y la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes	En adquisición de recursos prácticamente sigue igual, diría 2. En la satisfacción de clientes, prácticamente si se sienten satisfecho, será 3. Porque, aunque no quisiera aceptarlo, yo veo la incomodidad que ellos tienen, la gente nunca se	En el tema de personal, a veces falta capacitar a las agencieras y en eso estamos un poquito mal. Me llamaron la atención para decirme que cambie a la agenciera porque dicen que han visto un inconveniente. A veces en la madrugada no me	En el 4	

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
	<p>va a sentir satisfecho, cada vez quieren más. Pero en realidad, en mi empresa, a comparación de otras, yo si veo que se sienten satisfecho porque dicen que todas las empresas deberían ser como Tucsom; pero si los otros carros fueran como nosotros, con carros nuevo y asientos reclinables, sería diferente: por cierta parte se sientes satisfecho, prácticamente si se sienten satisfecho, será 3. Porque, aunque no quisiera aceptarlo, yo veo la incomodidad que ellos tienen, la gente nunca se va a sentir satisfecho, cada vez quieren más. Pero en realidad, en mi empresa, a comparación de otras, yo si veo que se sienten satisfecho porque dicen que todas las empresas deberían ser como Tucsom; pero si los otros carros fueran como nosotros, con carros nuevo y asientos reclinables, sería diferente: por cierta parte se sientes satisfecho,</p>	<p>levanto pero al mediodía si estoy chequeando. <u>En la satisfacción de clientes, yo creo que con este cambio del monopolismo de lo que estábamos al 5 ahora estamos en el 4.</u> En la satisfacción del personal, se mantiene estamos bien. En tema de adaptación a las necesidades cambiantes estamos tratando de mantenerlo, será un 4 . Estamos en el 4 porque muchas personas de arriba no saben o desconocen.</p>		

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSOL
	será 4.			
<p>¿Cómo es su relación con sus proveedores y organismos públicos? ¿Alguna vez tuvo problemas con alguno de ellos?</p>	<p>Con los clientes es cercana, porque la mayoría nos conocemos. Con lo competidores también, no nos llevamos tan bien, pero tampoco mal. La empresa tiene 2 a 3 competidores. En el caso de proveedores, cada uno se lleva bien con su proveedor, como empresa no tenemos un solo proveedor. Con los organismos públicos, Allí sí totalmente divorciados, no hemos tenido problemas con ellos, pero el hecho de que la Municipalidad nos esté restringiendo y que la Policía, no controle como debe, hace que como empresa no podamos mejorar y no se dan cuenta y eso molesta.</p>	<p>La relación con los clientes es buena, cualquier cosa siempre me llaman. Bueno, con los competidores, también, como saben cualquier cosa hablo con el Sr. Yhonny que es gerente de Tucsom o también con el de la otra empresa, no tengo problemas con nadie, ellos más bien al principio tenían problemas conmigo como empresa nueva, me ponían trabas como que no querían que entre a la ruta, trataron de hacer muchas cosas para molestar. Todo bien, cada dueño del carro ve temas de su carro, no es que tengamos un solo proveedor. Con la Municipalidad, no puedo decir que todo esté bien, por el tema que nos ha puesto un día para salir con lo cual no estamos totalmente de acuerdo, pero solo nos toca acatar.</p>		
¿Cuáles son los	Como les	Como		

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

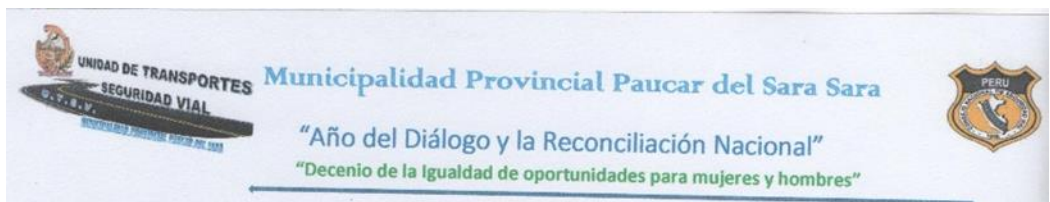
PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
<p>planes de la empresa? ¿Qué tanto lo han desarrollado?</p>	<p>mencioné es crecer, estamos viendo el tema de otras rutas, pero no hemos desarrollado nada escrito.</p>	<p>les dije sería el hacer crecer la empresa, yéndonos a otras rutas también y estamos trabajando en eso. Solo lo hemos conversado</p>		
<p>¿Cuenta o planea contar con aliados estratégicos (otras empresas, instituciones públicas u otros)?</p>	<p>Siempre hemos tratado de aliarnos, antes era con la empresa ViaSac que es una empresa interprovincial que tiene de ruta Lima a Pausa. Nos ayudabamos en temas de pasajeros y encomiendas, ya que la gente que transporta muchas veces no solo llega hasta Pausa, si no va a distritos como Corculla. También, antes era con la empresa Apu Sara Sara con quienes, compartimos la misma ruta, pero para no afectarnos habíamos decidido salir un día ellos y otro nosotros. Pero ahora, no estamos trabajando así, salimos cada 2 a 3 días y eso no conviene a nadie. Además, ya los pasajeros se tienen que subir al carro que le toca salir ese día, por más que no quieran, entonces ya las alianzas no</p>	<p>Como viste, en nuestros carros también dice Santa Clara es porque estuvimos asociados con esa empresa y antes entrabamos solo con ese nombre, pero la Municipalidad dijo que teníamos que estar con el nombre de El Vallecito. Aunque también esa alianza creo que ya va a terminar, por temas de que no salimos diario.</p>		

Tabla D1: Sistema de control en las empresas (continuación)

PREGUNTAS	TUCSOM	VALLECITO	SANTA CLARA	TRANSSOL
	sirven.			
Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿Qué tan frecuente es la renuncia del personal?	Ellos, mayormente, se van porque no hay trabajo, por el turno de los vehículos. No hay mucha oportunidad. Ellos quieren trabajar diario y aquí no se puede.		1, es mínimo	

**ANEXO E: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara,
Ayacucho – Año 2018**

Figura E1: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara,
Ayacucho – Año 2018



UNIDAD DE TRANSPORTES
SEGURIDAD VIAL
Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara


"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"
"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

RELACIÓN DE TRANSPORTES EN LA PROVINCIA DE PAUCAR DEL SARA SARA

1. Empresa de Transp y Serv. Generales
"EL VALLECITO" SAC
Ruta: Corculla – San Javier de Alpabamba
2. Emp. Transp. Multiser. Parinacochas de Garcia SAC.
Ruta: Pauza – CoraCora - Viceversa
3. Transp. Multiservicios Manantiales del Sur SCRL.
Ruta: Pauza – Huamanga - Viceversa
4. Emp. Transp. Inversiones "Nandito" SRL.
Ruta: Pauza – Huamanga - Viceversa
5. Emp. Transp. Manantiales S.A
Ruta: Pauza – Huamanga - Viceversa
6. Emp. Transp. Virgen de las Nieves SAC.
Ruta: Pauza – CoraCora - Viceversa
7. Emp. Apus Sara Sara SAC.
Ruta: Corculla – San Javier de Alpabamba
8. Emp. Transp. GRAU TOURS SAC.
Ruta: Pauza – Lima - Viceversa
9. Emp. Transp. Incuyo Express SAC.
Ruta: Pauza – Chala – Viceversa
10. Emp. Transp. Sanchez SRC
Ruta: Pauza – Lima – Viceversa

Jr. Miguel de Cervantes Nº 455 – Pauza - (066) 784918 990290809

Figura E1: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2018 (continuación)




Municipalidad Provincial Paucar del Sara Sara

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”
“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”

11. **Emp. Transp. Via Sac**
Ruta: Pauza – Lima – Viceversa
12. **Emp. Transp. Santa Clara**
Ruta: Pauza – Lima – Viceversa
13. **Emp. Transp. Huanca Huanca**
Ruta: Corculla – San Javier de Alpabamba
14. **Emp. Tranp. Edimsa SRL.**
Ruta. Pauza – Chala – Viceversa
15. **Tucson Express S.R.L**
Ruta: Corculla – San Javier de Alpabamba

Atte.



Jr. Miguel de Cervantes N° 455 – Pausa - ☎ (066) 784918 📠 990290809

ANEXO F: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2019

Figura F1: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2019

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PAUCAR DEL SARA SARA
UNIDAD DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL
"Año De Lucha Contra La Corrupción Y La Impunidad"

INTERPROVINCIALES

1. EDIMSA S.A.C
Gerente General: **JUAN ANAMPA MITMA**
DNI N°
Celular: 960060425 , 938868917
2. EXPRESO SANTIAGITO
Gerente General: **SANTIAGO GUARDIA ESCOBAR**
DNI N°
Celular: 996088615
3. MANANTIALES S.A
Gerente General: **AQUILES MARCA AQUILAR, FRANCISCO PAUJAAR CCOYLLO**
DNI N°
Celular: 954760967, 959299372
4. MANANTIELES SUR
Gerente General: **RICHAR ESPILLCO QUISPE**
DNI N°
Celular: 988747857
5. NANDITO E.I.R.L. (Empresa que abandono y el counter se entregó a otra empresa)
Gerente General: **MARIANO FLORES NOA**
DNI N°
Celular:
6. PARINACOCHAS DE GARCIA SAC
Gerente General: **RAMON GARCIA DURAN**
DNI N° 28999751
Celular: 985430571
7. INCUYO EXPRESS
Gerente General: **JHONY MARCO SAPAYLLI MURGA**
DNI N°
Celular:

BUSES

1. SANTA CLARA
Gerente General: **JAIME BARRIENTOS DOMGO**
DNI N°
Celular: 954108033
2. VIA SEGURA SAC
Gerente General: **CESAR ALDERETE BARRERA**
DNI N°
Celular: 989970781
3. CIELO AZUL EXPRESS S.A.C
Gerente General: **CRISTIAN ANDRES LOPEZ LOPEZ**
DNI N° 46177347
Celular:

C.e. -MPPSE
JUTSV-2019
Av. OMAQUJUTSV

Jirón Miguel de Cervantes Saavedra 512 - Paucar del Sara Sara - Ayacucho
984847299 (066) 784918

Figura F1: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2019(continuación)

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PAUCAR DEL SARA SARA	
UNIDAD DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL	
"Año De Lucha Contra La Corrupción Y La Impunidad "	
INTER - URBANOS	
1.	APU SARA SARA S.A.C Gerente General: MARCOS EVANGELISTA ZEVALLOS ANTAYHUA DNI: Celular:
2.	HUANCA HUANCA S.A.C Gerente General: GUSTAVO RIOS CARHUALLA DNI N° Celular: 966370176 Dirección: Av. 28 de julio S/N Marcabamba Ruc: 20574748233
3.	TUCSON EXPRESS SRL Gerente General: YHONNY M. MOTTA BALDARRAGO DNI N° Celular:
4.	VALLECITO SAC Gerente General: YAQUILINE CLARET ZAMBRANO SARASI DNI N° Celular:
TAXI COLECTIVOS Y MOTA TAXI	
1.	TAXI – COLECTIVO J.A.R Gerente General: JULIAN ALVAREZ CAYO DNI N°:44065764 Celular: 954024803
2.	TAXI - Asociación Taxi – Colectivo El Rápido Gerente General: DNI N°: 266978976 Celular:
3.	TAXI - Asociación Moto Taxi Villa Pausa Gerente General: JUAN YULIAN QUISPE SUPANTA DNI N°: Celular: 966978976

c -MPPSG
TSV-2019
h. OMAQUJTSV

Figura F1: Relación de empresas de transporte en la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho – Año 2019 (continuación)

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PAUCAR DEL SARA SARA
UNIDAD DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL
"Año De Lucha Contra La Corrupción Y La Impunidad"

4. CHAVIN EXPRESS
Gerente General: ROTZANA AZUCENA LOPEZ DEL RIO
DNI N° 28851532
Celular: 977197346

5. TRANSSOL
Gerente General: ROTZANA AZUCENA LOPEZ DEL RIO
DNI N° 28851532
Celular: 977197346

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
PAUCAR DEL SARA SARA
O. Mirón Alata Quispe
UNIDAD DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL

C. e. -MPPSS
JUTSV-2019
Arch. OMAQ-JUTSV

Jirón Miguel de Cervantes Saavedra 512 - Paucar del Sara Sara – Ayacucho
964847299 (066) 784918

ANEXO G: Guía de entrevista al personal de las empresas

Guía de preguntas de Entrevista al personal

La presente entrevista es anónima y tiene por finalidad recoger información acerca de la satisfacción del personal que será de uso estrictamente académico. Dicha información, será utilizada en una investigación realizada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Le pedimos su totalidad sinceridad.

¡Muchas gracias!

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?
2. ¿Cuál es su edad y su nivel de formación académica?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? ¿Cómo consiguió el trabajo en esta empresa? ¿Le hicieron alguna entrevista o evaluación para ingresar a la empresa?
4. ¿Ha tenido experiencia laboral en este rubro? ¿Cuál fue el cargo que ocupó? ¿Cuánto tiempo estuvo en esa empresa? ¿Cuál fue el motivo de cese laboral?
5. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Cómo la aprendió?
6. ¿De qué manera la empresa lo orienta o prepara para realizar su trabajo de forma adecuada? ¿Cree que es la forma más adecuada o cree que debería mejorarse dicho aspecto?
7. ¿Cómo transmite sus quejas, sugerencias o algún otro tipo de información? ¿Considera que lo escuchan?
8. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo, el gerente o dueños?
9. ¿De qué manera la empresa incentiva o motiva a su personal? ¿Se siente satisfecho con dichos incentivos?
10. ¿Qué tanto le gusta su trabajo y qué tan motivado se encuentra?
11. ¿Qué tan bien considera que está organizado el trabajo y la carga laboral?
12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el trato que se le brinda en la empresa y el ambiente donde trabaja?
13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las horas que labora y su horario?
14. ¿Qué tan satisfecho encuentra con el tipo de contrato laboral, remuneración y beneficios sociales?
15. ¿Considera que las personas vinculadas a la familia tienen un trato preferencial?
16. ¿Cuáles son sus aspiraciones? ¿Considera que puede lograr dichas aspiraciones dentro de la empresa?
17. ¿Qué tan importante considera que es el control de las actividades que realiza? ¿Qué tipos de control implementa la empresa? ¿Considera que estos tipos de control son los adecuados o cambiaría algo?
18. ¿De qué manera cree que influye su nivel de satisfacción en la empresa en la labor que realiza?
19. ¿Con qué aspectos de la empresa se encuentra satisfecho? ¿Qué aspectos no le agrada o mejoraría de la empresa?

ANEXO H: Guía de entrevista a los clientes de las empresas

Guía de preguntas de Entrevista a clientes

La presente entrevista es anónima y tiene por finalidad recoger información acerca de la satisfacción del cliente que será de uso estrictamente académico. Dicha información, será utilizada en una investigación realizada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Le pedimos su totalidad sinceridad.

¡Muchas gracias!

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Lugar de origen?
3. ¿Con qué frecuencia utiliza este servicio? ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de la empresa?
¿Percibe mejoras en el servicio? ¿En qué aspectos?
4. ¿Por qué elige esta empresa de transportes?
5. En caso no esté disponible este servicio, ¿qué otra empresa elige? ¿Por qué?
6. ¿Cómo es la atención que le brinda el personal de la empresa (¿personal de ventas, conductores, ayudantes y otros? ¿El personal se muestra dispuesto a ayudarlo? ¿Qué les recomendaría para mejorar?
7. ¿Por qué medios se entera de los servicios, promociones, horarios, localización de la empresa u otra información? ¿Preferiría otros medios o qué aspectos mejoraría de los medios utilizados?
8. ¿Con qué aspectos de la empresa se encuentra satisfecho? ¿Qué aspectos no le agrada o mejoraría de la empresa?
9. ¿Alguna vez tuvo un problema con la empresa? ¿Qué se hizo para que se solucionara? ¿Se solucionó satisfactoriamente?
10. ¿Alguna vez la empresa mostró interés por mejorar su servicio?
11. ¿Cómo percibe la seguridad en el servicio que brinda la empresa?
12. En conclusión, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de la empresa?

ANEXO I: Guía de entrevista a expertos

Guía de entrevista a expertos de control de gestión

MYPEs en el Perú

1. De acuerdo a su conocimiento, ¿qué es una MYPE? y ¿cuál es la importancia para las localidades donde se establecen?
2. ¿Qué se hace desde las instituciones para fomentar la sostenibilidad y el crecimiento de las MYPEs en el Perú? ¿Cuáles son las barreras?
3. ¿Por qué cree que hay tan pocos estudios sobre MYPEs en otros departamentos diferentes a Lima, sobretodo relacionados a control de gestión? ¿Por qué cree que esos temas deberían ser estudiados?
4. Diversos estudios han demostrado que un promedio de 80% de MYPEs fracasan antes de los 5 años. ¿Cuáles cree que son las principales razones de ello?

Control de gestión y desempeño en las MYPEs

5. ¿Cree que los controles de gestión influyen en el desempeño de una MYPE; por lo tanto, en la sostenibilidad y crecimiento de la misma? ¿De qué manera?
6. ¿Cuáles son los beneficios de la implementación de controles de gestión para las MYPEs?
7. ¿Cuáles cree que son los factores que influyen en la implementación o no de controles de gestión en las MYPEs?
8. En su opinión, ¿qué tipos de control de gestión deberían utilizarse en las MYPEs para mejorar su desempeño, y de esta manera lograr sostenibilidad y crecimiento? ¿Son los mismos tipos de control de gestión que mejoran el desempeño en medianas y grandes empresas?
9. Hemos encontrado controles de gestión que se consideran relevantes para mejorar el desempeño de las MYPEs, los cuales principalmente son los controles indirectos (Controles de personal y controles culturales), seguidos por los controles directos (controles de resultados y controles de conducta), asimismo estos controles están divididos en controles preventivos, ejecutivos y de diagnóstico, ¿cuál es su opinión acerca de estos tipos de controles?
10. ¿Cuáles diría que son las variables para medir el desempeño de una empresa?

ANEXO J: Cuestionario para el personal

Cuestionario a personal

El presente cuestionario es anónimo y tiene por finalidad recoger información acerca de la satisfacción del personal que será de uso estrictamente académico. Dicha información, será utilizada en una investigación realizada para la obtención de licenciatura en la Facultad y Alta Dirección de la PUCP. Les pedimos que marque con una "X" sus respuestas y que sea con total sinceridad. ¡Muchas gracias!

Empresa: _____

I. Datos del personal

Sexo: Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>				
Edad: De 18 a 25	<input type="checkbox"/>	De 26 a 35	<input type="checkbox"/>	De 36 a 45	<input type="checkbox"/>	Más de 45	<input type="checkbox"/>
Estado civil :Casado	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Separado	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
Nivel de formación completo:							
Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Pregrado	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>
Cargo:							
Personal administrativo	<input type="checkbox"/>	Personal de venta	<input type="checkbox"/>	Conductor	<input type="checkbox"/>	Otro _____	<input type="checkbox"/>
Tipo de contrato laboral:							
A término indefinido	<input type="checkbox"/>	A término definido	<input type="checkbox"/>	Prestación de servicios	<input type="checkbox"/>	No existe	<input type="checkbox"/>
¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?							
Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	Más de 3 años	<input type="checkbox"/>
¿Cuántas horas al día trabaja actualmente?							
Menos de 8	<input type="checkbox"/>	8 horas	<input type="checkbox"/>	Más de 8	<input type="checkbox"/>		
¿Cuántos días a la semana trabaja?							
De 1 a 2	<input type="checkbox"/>	De 3 a 4	<input type="checkbox"/>	De 5 a 6	<input type="checkbox"/>	Todos los días	<input type="checkbox"/>

ANEXO J: Cuestionario para el personal (continuación)

Preguntas de satisfacción

Marque con una "X" los casilleros que están a la derecha de cada ítem.

- A. Totalmente en desacuerdo B. En desacuerdo C. Indiferente
 B. D. De acuerdo E. Totalmente de acuerdo

PREGUNTA	A	B	C	D	E	Total
10.1 Me identifico con la misión y visión de la empresa.						
10.2 Mi jefe promueve en la empresa el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.						
10.3 Me siento orgulloso del trabajo que realizo.						
10.4 El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.						
10.5 Siento un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas.						
10.6 Mi jefe me motiva constantemente para realizar mi trabajo						
10.7 La relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia.						
10.8 Considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa.						
10.9 Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo y los aplico en mis funciones.						
10.10 Conozco la importancia de mi trabajo para la empresa.						
10.11 Se me brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de mis funciones.						
10.12 Me encuentro satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía.						
10.13 Me encuentro satisfecho del nivel de responsabilidad que se me asigna en mi trabajo.						
10.14 Me encuentro satisfecho de las oportunidades de crecimiento personal que me proporciona la empresa.						
10.15 Me encuentro satisfecho con el reconocimiento que me da la empresa de mi trabajo.						
10.16 Estoy satisfecho con los mecanismos de control de mi labor, por parte de la empresa en puntualidad, seguridad, presentación, imagen, documentos y otros.						
10.17 Estoy satisfecho porque siempre encuentro a alguien adecuado dentro de la empresa, para expresar mis dudas, inquietudes, sugerencias, entre otros.						
10.18 Estoy satisfecho con mi período de descanso que me brinda la empresa.						
10.19 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo.						
10.20 Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.						
10.21 Estoy satisfecho con el sueldo que percibo.						

ANEXO K: Cuestionario para clientes

Cuestionario a clientes

El presente cuestionario es anónimo y tiene por finalidad recoger información acerca de la satisfacción del cliente que será de uso estrictamente académico. Dicha información, será utilizada en una investigación realizada para la obtención de licenciatura en la Facultad y Alta Dirección de la PUCP. Les pedimos que marque con una "X" sus respuestas y que sea con total sinceridad. ¡Muchas gracias!

Empresa: _____

I. Datos del cliente

Sexo: Masculino

Femenino

Edad: De 18 a 25

De 26 a 35

De 36 a 45

De 46 a 55

II. Preferencia del servicio

1. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

2. ¿Usted prefiere el servicio de la empresa mencionada en comparación con otras empresas?

Siempre

Casi siempre

A veces

III. Calidad del servicio

A. Malo

B. Regular

C. Bueno

E. Excelente

PREGUNTA	A	B	C	D	Total
¿Cómo califica la atención brindada por el personal de ventas de la empresa en los distintos lugares?					
¿Cómo califica la predisposición del personal en ayudarlos cuando se les presenta algún problema?					
¿Cómo califica el horario de atención establecido al cliente?					
¿Cómo califica la limpieza en la empresa?					
¿Cómo califica la prudencia de los conductores de vehículos?					
¿Cómo califica el trato del personal a los clientes dentro de los buses?					
¿Cómo califica el estado de los buses de la empresa?					
¿Cómo califica la comodidad de los buses de la empresa?					
¿Cómo califica la seguridad ofrecida por la empresa?					
¿Cómo califica el proceso de administración de quejas de la empresa?					
¿Cómo califica las promociones ofrecidas por la empresa?					
¿Cómo califica la capacidad de respuesta de los distintos medios de comunicación de la empresa (telefónicos y virtuales)?					
¿Cómo califica los medios de pago ofrecidos por la empresa?					
¿Cómo califica el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa?					

IV. Percepción sobre el precio del servicio

¿Cómo considera los precios que ofrece la empresa?

Muy económico

Económico

Normal

Costoso

V. Motivo de elección del servicio

¿Por qué prefiere viajar en la empresa?

Rapidez

Puntualidad

Precio

Atención

Otro__

VI. Satisfacción General

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los servicios prestados?

Totalmente Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Totalmente Insatisfecho

ANEXO L: Resultados de los Cuestionarios clientes

Figura L1: Resultado – Tucsom Express

I. Datos del cliente					
Sexo					
Femenino	Masculino	Total			
56%	44%	100%			
Edad					
De 18 a 25	De 26 a 35	De 36 a 45	Más de 45	Total	
10%	24%	22%	44%	100%	
II. Preferencia del servicio					
Pregunta	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de la empresa?	52%	38%	10%	100%	
¿Usted prefiere el servicio de la empresa mencionada en comparación con otras empresas?	56%	18%	26%	100%	
III. Calidad del servicio					
A: Malo B: Regular C: Bueno D: Excelente					
Pregunta	A	B	C	D	Total
¿Cómo califica la atención brindada por el personal de ventas de la empresa en los distintos lugares?	34%	40%	22%	4%	100%
¿Cómo califica la predisposición del personal en ayudarlos cuando se les presenta algún problema?	30%	34%	32%	4%	100%
¿Cómo califica el horario de atención establecido al cliente?	28%	44%	22%	6%	100%
¿Cómo califica la limpieza en la empresa?	6%	68%	24%	2%	100%
¿Cómo califica la confortabilidad de la sala de espera de la empresa?	56%	30%	14%	0%	100%
¿Cómo califica la prudencia de los conductores de vehículos?	16%	60%	24%	0%	100%
¿Cómo califica el trato del personal a los clientes dentro de los buses?	14%	50%	32%	4%	100%
¿Cómo califica el estado de los buses de la empresa?	8%	58%	26%	8%	100%
¿Cómo califica la comodidad de los buses de la empresa?	18%	64%	16%	2%	100%
¿Cómo califica la seguridad ofrecida por la empresa?	30%	44%	24%	2%	100%
¿Cómo califica el proceso de administración de quejas de la empresa?	40%	40%	18%	2%	100%
¿Cómo califica las promociones ofrecidas por la empresa?	64%	30%	6%	0%	100%
¿Cómo califica la capacidad de respuesta de los distintos medios de comunicación de la empresa (telefónicos y virtuales)?	20%	42%	30%	8%	100%
¿Cómo califica los medios de pago ofrecidos por la empresa?	2%	40%	40%	18%	100%
¿Cómo califica el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa?	2%	50%	38%	10%	100%
IV. Percepción sobre el precio del servicio					
Pregunta	Costoso	Económico	Muy económico	Normal	Total
¿Cómo considera los precios que ofrece la empresa?	56%	4%	0%	40%	100%

Figura L1: Resultados – Empresa Tucsom Express (continuación)

V. Motivo de elección del servicio

¿Por qué prefiere viajar en la empresa?	Tucsom
Beneficio para clientes	0%
Buena atención	10%
Comodidad	4%
Condición de vehículos	2%
Empresa con años en el rubro	4%
Horarios de salida	0%
No la prefiere	4%
Necesidad	47%
Precio accesible	0%
Puntualidad	6%
Rapidez	18%
Seguridad	4%
Ubicación de la empresa	0%
Total	100%

VI. Satisfacción general

Pregunta	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Total
En líneas generales, ¿Cuál es su nivel de satisfacción por los servicios prestados?	8%	38%	52%	2%	100%

Figura L2: Resultado – Empresa El Vallecito

I. Datos del cliente

Sexo		
Femenino	Masculino	Total
47%	53%	100%

Edad				
De 18 a 25	De 26 a 35	De 36 a 45	Más de 45	Total
14%	22%	33%	31%	100%

II. Preferencia del servicio

	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de la empresa?	50%	36%	14%	26%
¿Usted prefiere el servicio de la empresa mencionada en comparación con otras empresas?	61%	33%	6%	100%

III. Calidad del servicio

Pregunta	A	B	C	D	Total
¿Cómo califica la atención brindada por el personal de ventas de la empresa en los distintos lugares?	36%	28%	33%	3%	100%
¿Cómo califica la predisposición del personal en ayudarlos cuando se les presenta algún problema?	39%	36%	22%	3%	100%
¿Cómo califica el horario de atención establecido al cliente?	19%	53%	28%	0%	100%
¿Cómo califica la limpieza en la empresa?	19%	53%	28%	0%	100%
¿Cómo califica la confortabilidad de la sala de espera de la empresa?	58%	33%	8%	0%	100%
¿Cómo califica la prudencia de los conductores de vehículos?	8%	67%	22%	3%	100%
¿Cómo califica el trato del personal a los clientes dentro de los buses?	22%	42%	33%	3%	100%
¿Cómo califica el estado de los buses de la empresa?	39%	47%	14%	0%	100%
¿Cómo califica la comodidad de los buses de la empresa?	33%	56%	11%	0%	100%
¿Cómo califica la seguridad ofrecida por la empresa?	50%	31%	19%	0%	100%
¿Cómo califica el proceso de administración de quejas de la empresa?	22%	61%	17%	0%	100%
¿Cómo califica el proceso de administración de quejas de la empresa?	67%	28%	6%	0%	100%
¿Cómo califica la capacidad de respuesta de los distintos medios de comunicación de la empresa (telefónicos y virtuales)?	22%	58%	17%	3%	100%
¿Cómo califica los medios de pago ofrecidos por la empresa?	8%	11%	61%	19%	100%
¿Cómo califica el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa?	2%	40%	44%	14%	100%

IV. Percepción sobre el precio del servicio

Pregunta	Costoso	Económico	Muy económico	Normal	Total
¿Cómo considera los precios que ofrece la empresa?	53%	3%	0%	44%	100%

Figura L2: Resultado – Empresa El Vallecito (continuación)

V. Motivo de elección del servicio

¿Por qué prefiere viajar en la empresa?	Vallecito
Beneficio para clientes	0%
Buena atención	28%
Comodidad	0%
Condición de vehículos	0%
Empresa con años en el rubro	0%
Horarios de salida	0%
No la prefiere	0%
Necesidad	67%
Precio accesible	6%
Puntualidad	0%
Rapidez	0%
Seguridad	0%
Ubicación de la empresa	0%
Total	100%

VI. Satisfacción general

Empresa	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Total
En líneas generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción por los servicios prestados?	11%	44%	44%	0%	100%

Figura L3: Resultado – Empresa Santa Clara

I. Datos del cliente

Sexo		
Femenino	Masculino	Total
41%	59%	100%

Edad				
De 18 a 25	De 26 a 35	De 36 a 45	Más de 45	Total
25%	27%	14%	33%	100%

II. Preferencia del servicio

	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de la empresa?	41%	25%	33%	37%
¿Usted prefiere el servicio de la empresa mencionada en comparación con otras empresas?	41%	20%	39%	100%

III. Calidad del servicio

Pregunta	A	B	C	D	Total
¿Cómo califica la atención brindada por el personal de ventas de la empresa en los distintos lugares?	10%	51%	29%	10%	100%
¿Cómo califica la predisposición del personal en ayudarlos cuando se les presenta algún problema?	12%	51%	31%	6%	100%
¿Cómo califica el horario de atención establecido al cliente?	12%	43%	31%	14%	100%
¿Cómo califica la limpieza en la empresa?	22%	61%	14%	4%	100%
¿Cómo califica la confortabilidad de la sala de espera de la empresa?	20%	49%	25%	6%	100%
¿Cómo califica la prudencia de los conductores de vehículos?	2%	49%	49%	0%	100%
¿Cómo califica el trato del personal a los clientes dentro de los buses?	2%	57%	29%	12%	100%
¿Cómo califica el estado de los buses de la empresa?	27%	59%	14%	0%	100%
¿Cómo califica la comodidad de los buses de la empresa?	24%	61%	10%	6%	100%
¿Cómo califica la seguridad ofrecida por la empresa?	22%	51%	27%	0%	100%
¿Cómo califica el proceso de administración de quejas de la empresa?	22%	65%	10%	4%	100%
¿Cómo califica las promociones ofrecidas por la empresa?	29%	41%	20%	10%	100%
¿Cómo califica la capacidad de respuesta de los distintos medios de comunicación de la empresa (telefónicos y virtuales)?	10%	51%	31%	8%	100%
¿Cómo califica los medios de pago ofrecidos por la empresa?	4%	43%	35%	18%	100%
¿Cómo califica el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa?	3%	50%	37%	10%	100%

IV. Percepción sobre el precio del servicio

Pregunta	Costoso	Económico	Muy económico	Normal	Total
¿Cómo considera los precios que ofrece la empresa?	10%	16%	2%	73%	100%

Figura L3: Resultado – Empresa Santa Clara (continuación)

V. Motivo de elección del servicio

¿Por qué prefiere viajar en la empresa?	Vallecito
Beneficio para clientes	2%
Buena atención	12%
Comodidad	0%
Condición de vehículos	0%
Empresa con años en el rubro	6%
Horarios de salida	2%
No la prefiere	0%
Necesidad	29%
Precio accesible	15%
Puntualidad	19%
Rapidez	8%
Seguridad	6%
Ubicación de la empresa	2%
Total	100%

VII. Satisfacción general

Empresa	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Total
En líneas generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción por los servicios prestados?	6%	31%	51%	12%	100%

ANEXO M: Observaciones de la Empresa de Transporte “Tucsom Express”

Tabla M1: Observaciones de la empresa de transporte Tucsom Express

Observación en Empresa Tucsom Express	
Fecha:	12 de Julio del 2019
Tipo de observación:	Participante
	Se realizó un viaje hasta Pausa ubicado en la provincia de Paucar del Sara Sara con el objetivo de ver la forma en la que se desarrollan las actividades en un día normal en este contexto específico, características particulares del lugar, la comodidad del lugar, la duración y características particularidades de compra de pasaje, la atención brindada a simple vista, reacciones frente la ordenanza impuesta por la Municipalidad que limita salir a las empresas de transportes de ese lugar un día a la semana. Contexto: Agencia de Pausa, provincia de Paucar del Sara Sara
Contexto:	Agencia de Pausa, provincia de Paucar del Sara Sara.
Actores:	Agencieros(as), conductores o comisionistas, ayudantes y pasajeros.
Duración de la observación:	2 horas
Elementos a observar:	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta de pasajes • La forma de recepción de encomiendas • Atención al público • Ver las características y distribución de la agencia. • Condiciones de los buses. • Controles aplicados a simple vista • Seguridad en el lugar • Información disponible al público

Figura M1: Empresa de Transporte “Tucsom Express”

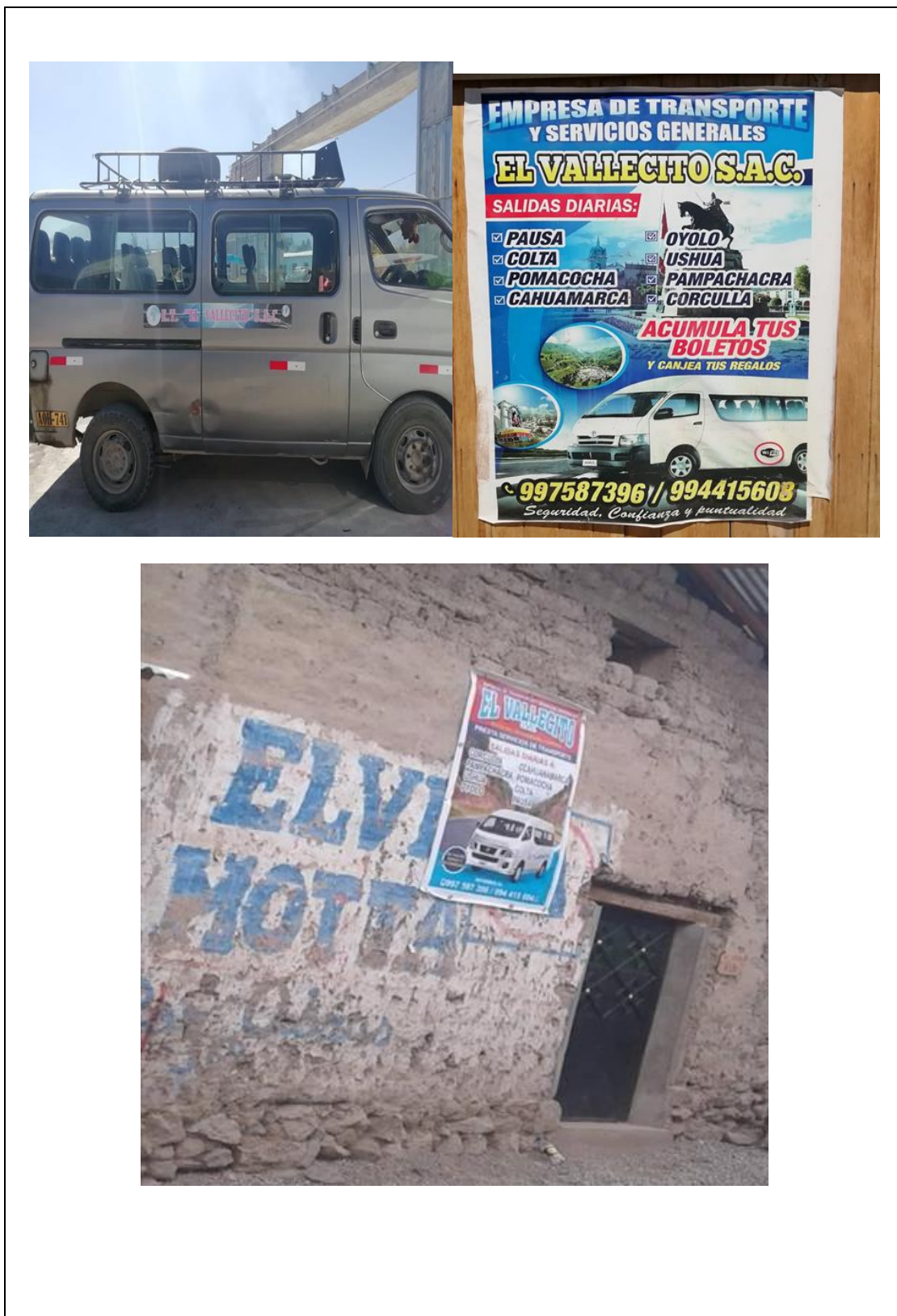


ANEXO N: Observaciones Empresa de transporte “El Vallecito”

Tabla N1: Observaciones de Empresa de Transporte “El Vallecito”

Observación en Empresa El Vallecito	
Fecha:	5 de Julio del 2019
Tipo de observación:	No participante
	Se visitó la empresa para ver la forma en la que se desarrollan las actividades en un día normal, la comodidad del lugar, la duración y características particularidades de compra de pasaje, la atención brindada a simple vista.
Contexto:	Agencia de Pausa
Actores:	Agencieros(as), conductores o comisionistas, ayudantes y pasajeros.
Duración de la observación:	2 horas
Elementos a observar:	<ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones de la agencia • La venta de boletos • Atención al público • Condiciones de las unidades. • Controles aplicados a simple vista • Seguridad en el lugar • Conocer el contexto sobre el cual funciona la empresa.

Figura N1: Empresa de transporte “El Vallecito”



ANEXO Ñ: Observaciones Empresa de Transportes “Santa Clara”

Tabla Ñ1: Observaciones de Empresa de Transportes “Santa Clara”

Observación en Empresa de Transportes Santa Clara	
Fecha:	5 de Julio del 2019, 8 de julio del 2019
Tipo de observación:	No participante (primera visita) y Participante (segunda visita).
	<p>Se visitó la empresa en 2 oportunidades.</p> <p>Observación no participante: Se realizó en la primera visita a la Agencia de Villa el Salvador con el objetivo el objetivo de poder observar el proceso de venta de pasajes, atención a los clientes, estado de las instalaciones</p> <p>Observación participante: Se realizó en la agencia ubicada en La Victoria ya que decidimos viajar para poder involucrarnos con los clientes que usan comúnmente esta empresa, ver la comodidad del lugar, el horario y características particularidades de viaje y conocer el terminal de Pausa.</p>
Contexto:	Agencia de Villa María del triunfo y Agencia de Pausa (Ayacucho)
Actores:	Agencieros(as), conductores o comisionistas, ayudantes y pasajeros.
Duración de la observación:	2 horas / 5 horas.
Elementos a observar:	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta de pasajes • La forma de recepción de encomiendas • Atención al público • Ver las características y distribución de la agencia. • Condiciones de los buses. • Controles aplicados a simple vista • Seguridad en el lugar • Información disponible al público

Figura Ñ1: Empresa de Transportes “Santa Clara”



ANEXO O: Observaciones Empresa de Transportes “Transsol”

Tabla O1: Observaciones de Empresa de Transportes “Transsol”

Observación en Empresa Transsol	
Fecha:	5 de Julio del 2019
Tipo de observación:	No participante
	Se visitó la empresa para ver la forma en la que se desarrollan las actividades en un día normal, la comodidad del lugar, la duración y características particularidades de compra de pasaje, la atención brindada a simple vista.
Contexto:	Agencia de Villa María del triunfo
Actores:	Agencieros(as), conductores o comisionistas, ayudantes y pasajeros.
Duración de la observación:	2 horas
Elementos a observar:	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta de pasajes • La forma de recepción de encomiendas • Atención al público • Ver las características y distribución de la agencia. • Condiciones de los buses. • Controles aplicados a simple vista • Seguridad en el lugar • Información disponible al público

Figura O1: Empresa de Transportes “Transsol”



ANEXO P: Resultados de los cuestionarios a los trabajadores

Figura P1: Cuestionario al personal de Tucsom Express

1. Sexo	Tucsom
Femenino	50%
Masculino	50%
Suma total	100%

2. Edad	Tucsom
De 26 a 35	17%
De 36 a 45	83%
Más de 45	0%
Suma total	100%

A: Totalmente insatisfecho C: Indiferente E. Totalmente Satisfecho B: Insatisfecho D: Satisfecho	A	B	C	D	E	Total general
10.1 Me identifico con la misión y visión de la empresa.	17%	67%	0%	17%	0%	100%
10.2 Mi jefe promueve en la empresa el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.	17%	33%	0%	50%	0%	100%
10.3 Me siento orgulloso del trabajo que realizo.	0%	0%	0%	83%	17%	100%
10.4 El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.5 Siento un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.6 Mi jefe me motiva constantemente para realizar mi trabajo	0%	50%	0%	50%	0%	100%
10.7 La relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia.	0%	0%	0%	83%	17%	100%
10.8 Considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa.	0%	67%	33%	0%	0%	100%
10.9 Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo y los aplico en mis funciones.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.10 Conozco la importancia de mi trabajo para la empresa.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.11 Se me brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de mis funciones.	0%	33%	0%	67%	0%	100%
10.12 Me encuentro satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.13 Me encuentro satisfecho del nivel de responsabilidad que se me asigna en mi trabajo.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.14 Me encuentro satisfecho de las oportunidades de crecimiento personal que me proporciona la empresa.	0%	17%	17%	67%	0%	100%
10.15 Me encuentro satisfecho con el reconocimiento que me da la empresa de mi trabajo.	0%	67%	17%	17%	0%	100%
10.16 Estoy satisfecho con los mecanismos de control de mi labor, por parte de la empresa en puntualidad, seguridad, presentación, imagen, documentos y otros.	0%	17%	0%	83%	0%	100%
10.17 Estoy satisfecho porque siempre encuentro a alguien adecuado dentro de la empresa, para expresar mis dudas, inquietudes, sugerencias, entre otros.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.18 Estoy satisfecho con mi período de descanso que me brinda la empresa.	0%	17%	17%	67%	0%	100%
10.19 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo.	33%	50%	17%	0%	0%	100%
10.20 Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.	0%	0%	0%	83%	17%	100%
10.21 Estoy satisfecho con el sueldo que percibo.	0%	33%	33%	33%	0%	100%

Figura P2: Cuestionario al personal de El Vallecito

1. Sexo	
Femenino	50%
Masculino	50%
Suma total	100%

2. Edad	
De 26 a 35	33%
De 36 a 45	17%
Más de 45	50%
Suma total	100%

A: Totalmente insatisfecho B: Insatisfecho C: Indiferente D: Satisfecho E: Totalmente Satisfecho	A	B	C	D	E	Total general
10.1 Me identifico con la misión y visión de la empresa.	0%	17%	33%	50%	0%	100%
10.2 Mi jefe promueve en la empresa el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.	17%	0%	0%	67%	17%	100%
10.3 Me siento orgulloso del trabajo que realizo.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.4 El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.5 Siento un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.6 Mi jefe me motiva constantemente para realizar mi trabajo	33%	0%	0%	67%	0%	100%
10.7 La relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.8 Considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa.	33%	17%	0%	50%	0%	100%
10.9 Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo y los aplico en mis funciones.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.10 Conozco la importancia de mi trabajo para la empresa.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.11 Se me brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de mis funciones.	0%	0%	33%	67%	0%	100%
10.12 Me encuentro satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.13 Me encuentro satisfecho del nivel de responsabilidad que se me asigna en mi trabajo.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.14 Me encuentro satisfecho de las oportunidades de crecimiento personal que me proporciona la empresa.	0%	17%	0%	50%	33%	100%
10.15 Me encuentro satisfecho con el reconocimiento que me da la empresa de mi trabajo.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.16 Estoy satisfecho con los mecanismos de control de mi labor, por parte de la empresa en puntualidad, seguridad, presentación, imagen, documentos y otros.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.17 Estoy satisfecho porque siempre encuentro a alguien adecuado dentro de la empresa, para expresar mis dudas, inquietudes, sugerencias, entre otros.	0%	0%	0%	100%	0%	100%
10.18 Estoy satisfecho con mi período de descanso que me brinda la empresa.	0%	0%	0%	67%	33%	100%
10.19 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo.	17%	33%	33%	0%	17%	100%
10.20 Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.	0%	0%	0%	50%	50%	100%
10.21 Estoy satisfecho con el sueldo que percibo.	33%	33%	0%	33%	0%	100%

Figura P3: Cuestionario al personal de Santa Clara

1. Sexo	
Femenino	38%
Masculino	62%
Suma total	100%

2. Edad	
De 26 a 35	54%
De 36 a 45	31%
Más de 45	15%
Suma total	100%

A: Totalmente insatisfecho C: Indiferente E. Totalmente Satisfecho	A	B	C	D	E	Total general
B: Insatisfecho D: Satisfecho						
10.1 Me identifico con la misión y visión de la empresa.	15%	0%	15%	54%	15%	100%
10.2 Mi jefe promueve en la empresa el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.	15%	0%	23%	54%	8%	100%
10.3 Me siento orgulloso del trabajo que realizo.	0%	0%	8%	46%	46%	100%
10.4 El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.	0%	0%	8%	77%	15%	100%
10.5 Siento un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas.	0%	0%	8%	54%	38%	100%
10.6 Mi jefe me motiva constantemente para realizar mi trabajo	0%	15%	8%	46%	31%	100%
10.7 La relación con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia.	0%	0%	8%	62%	31%	100%
10.8 Considero adecuado los premios o incentivos que brinda la empresa.	8%	15%	15%	62%	0%	100%
10.9 Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo y los aplico en mis funciones.	0%	8%	8%	54%	31%	100%
10.10 Conozco la importancia de mi trabajo para la empresa.	0%	0%	0%	62%	38%	100%
10.11 Se me brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de mis funciones.	0%	15%	8%	54%	23%	100%
10.12 Me encuentro satisfecho porque puedo ejercer mis labores con libertad y autonomía.	0%	0%	8%	62%	31%	100%
10.13 Me encuentro satisfecho del nivel de responsabilidad que se me asigna en mi trabajo.	0%	0%	15%	69%	15%	100%
10.14 Me encuentro satisfecho de las oportunidades de crecimiento personal que me proporciona la empresa.	0%	8%	8%	85%	0%	100%
10.15 Me encuentro satisfecho con el reconocimiento que me da la empresa de mi trabajo.	0%	31%	8%	46%	15%	100%
10.16 Estoy satisfecho con los mecanismos de control de mi labor, por parte de la empresa en puntualidad, seguridad, presentación, imagen, documentos y otros.	0%	0%	8%	77%	15%	100%
10.17 Estoy satisfecho porque siempre encuentro a alguien adecuado dentro de la empresa, para expresar mis dudas, inquietudes, sugerencias, entre otros.	0%	8%	8%	69%	15%	100%
10.18 Estoy satisfecho con mi período de descanso que me brinda la empresa.	0%	0%	8%	77%	15%	100%
10.19 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que percibo.	8%	23%	15%	54%	0%	100%
10.20 Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.	0%	0%	0%	77%	23%	100%
10.21 Estoy satisfecho con el sueldo que percibo.	0%	15%	8%	54%	23%	100%