

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



**Reporte de Asesoría para Triny Rental**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Angélica María, Centeno Vásquez, DNI: 44651834

Frank Roger, Canales Valenzuela, DNI: 70673143

Gustavo Junior, Quispe Martinez, DNI: 45146969

Daniel Enrique, Rimari Vilca, DNI: 44067187

**ASESORA**

Kelly Rojas Valdez, DNI: 41038596

ORCID 0000-0002-4866-1671

**JURADO**

Presidente: Nicolás Andrés Núñez Morales

Jurado: Jose Carlos Véliz Palomino

Asesor: Kelly Rojas Valdez

**Surco, octubre 2022**

## Agradecimientos

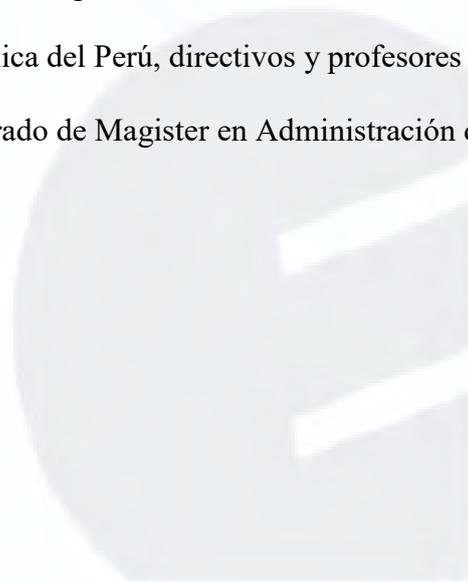
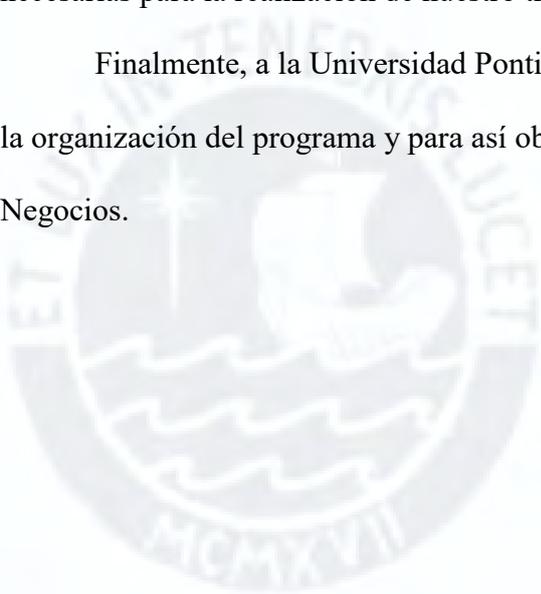
Expresamos nuestro agradecimiento a:

A nuestras familias por el apoyo que nos han brindado en todo el tiempo de desarrollo de este trabajo de investigación, sobre todo por darnos aliento y comprensión.

A Triny Rental por su colaboración y depósito de confianza para hacer posible nuestra tesis.

A nuestra asesora Kelly Rojas Valdez, por su guía y brindarnos las herramientas necesarias para la realización de nuestro trabajo de investigación.

Finalmente, a la Universidad Pontificia Católica del Perú, directivos y profesores por la organización del programa y para así obtener el grado de Magister en Administración de Negocios.



## Dedicatorias

A mi madre por todo su apoyo, paciencia y sobre todo el amor que me brinda cada día, acompañándome en cada paso de mi vida, inculcándome a ser mejor persona y haberme guiado con muchos valores, sobre todo demostrando todo éxito con mucha humildad. Asimismo, a mi abuelo que está en el cielo y a Dios que sin él nada es posible

Angélica Centeno

Me gustaría agradecer a mis padres por brindarme su amor y apoyo incondicional. En particular agradecer a mi padre Roger Canales por ser mi guía en toda mi formación moral y profesional y a mi Madre Blanca Valenzuela por ser mi soporte emocional incondicional. Así mismo, un agradecimiento especial a la Srta. Kristell Meza de la empresa Triny Rental, por sus consejos y colaboración al brindarnos las data necesaria para hacer posible esta tesis.

Frank Canales

Quiero dedicar el presente trabajo a Juana, Lidia y Génesis, quienes en mi vida han dejado su valioso ejemplo e incondicional amor.

Gustavo Quispe

Dedico este trabajo a mis padres y abuelos, especialmente a la mamita Carmen Rosa, quienes con su amor y ejemplo lograron guiarme desde pequeño, todo lo logrado es también fruto de su esfuerzo.

Daniel Rimari

## Resumen Ejecutivo

Triny Rental es una empresa de capitales peruanos con más de 25 años de experiencia en el mercado nacional, dedicándose principalmente al servicio de alquiler de vehículos, y cuya mayor fuente de ingresos provienen de clientes vinculados al sector minero, actividades que por lo general se encuentran ubicadas en las zonas periféricas de la ciudad de Lima y demás regiones del país. Al respecto, cabe precisar que las actividades vinculadas a este sector no se vieron afectadas por las restricciones sanitarias que adoptó el gobierno producto de la pandemia ocasionada por la Covid-19. Por el contrario, esto representó para Triny Rental un incremento en sus ingresos por ventas en el año 2020 del 30%, en comparación al año 2019.

A través del desarrollo de la presente asesoría empresarial, y con la participación de la gerencia general y jefaturas de Triny Rental, se pudieron identificar sus fortalezas y debilidades, lo cual, nos permitió evidenciar las problemáticas que vienen afectando el correcto desempeño de la empresa. Asimismo, mediante la aplicación de herramientas de priorización y tomando en cuenta la recomendación efectuada por la gerencia general, se logró identificar el problema central y las causas que la ocasionan. Sobre ello, se ha podido establecer una alternativa de solución que reduzca los impactos originados por el problema identificado.

Para finalizar, podemos indicar que la alternativa de solución propuesta por el equipo que ha desarrollado la presente asesoría empresarial, será implementada por Triny Rental, debido a la baja inversión que implica su desarrollo el cual asciende a (S/39,170), asimismo, esta alternativa de solución generaría un ahorro de (S/842,293), en horas hombre y control de gastos en exceso. Dicha implementación será desarrollada en un período de 12 semanas y se estima que la recuperación de la inversión se efectuará en 11 meses. Aspectos que contribuyen a la viabilidad de la alternativa propuesta.

## Abstract

Triny Rental is a Peruvian capital company with more than 25 years of experience in the national market, dedicating itself mainly to the vehicle rental service, and whose main source of income comes from clients linked to the mining sector, activities that are generally found located in the peripheral areas of the city of Lima and other regions of the country. In this regard, it should be noted that the activities related to this sector were not affected by the sanitary restrictions adopted by the Government as a result of the pandemic caused by Covid-19. On the contrary, this represented for Triny Rental an increase in its sales revenue in 2020 of 30%, compared to 2019.

Through the development of this business advice, and with the participation of the general management and heads of Triny Rental, its strengths and weaknesses could be identified, which allowed us to highlight the problems that have been affecting the correct performance of the company. Likewise, through the application of prioritization tools and taking into account the recommendation made by the general management, it was possible to identify the central problem and the causes that cause it. On this, it has been possible to establish an alternative solution that reduces the impacts caused by the identified problem.

To conclude, we can indicate that the solution alternative proposed by the team that has developed this business consultancy, will be implemented by Triny Rental, due to the low investment that its development implies, which amounts to (S/39,170), likewise, this An alternative solution would generate savings of (S/842,293), in man-hours and control of excess expenses. Said implementation will be developed in a period of 12 weeks and it is estimated that the recovery of the investment will take place in 11 months. Aspects that contribute to the viability of the proposed alternative.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación de la Organización .....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de la Compañía y Modelo de Negocio.....	1
1.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades .....	3
1.3. Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto .....</b>	<b>9</b>
2.1. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.....	9
2.2. Análisis del Sector.....	14
2.3. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Problema Clave .....</b>	<b>19</b>
3.1. Metodología de Trabajo para Identificar los Problemas .....	19
3.2. Lista de Problemas .....	21
3.3. Identificación del Problema Central.....	25
3.4. Problema Central.....	28
3.5. Conclusiones .....	31
<b>Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz.....</b>	<b>33</b>
4.1. Metodología de Trabajo para Identificar la Causa Raíz.....	33
4.2. Análisis de las Causas .....	35
4.2.1. <i>Falta de Motivación al Personal</i> .....	35
4.2.2. <i>Falta de Capacidades del Personal</i> .....	37
4.2.3. <i>Resistencia al Cambio</i> .....	39
4.2.4. <i>Equipos Obsoletos para Procesos Requeridos</i> .....	41
4.2.5. <i>No se Cuenta con un Software para el Control y Seguimiento de Procesos</i> .....	42

4.2.6. <i>Uso Ineficiente del Sistema ERP</i> .....	43
4.2.7. <i>Falta de Indicadores de Gestión</i> .....	44
4.2.8. <i>Falta de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal</i> .....	46
4.2.9. <i>Falta de Lineamientos para Control Presupuestal</i> .....	47
4.2.10. <i>Simplicidad de Procesos</i> .....	48
4.2.11. <i>Carencia de Centro de Costos</i> .....	50
4.2.12. <i>No se Cuenta con un Manual de Proceso de Registro de Gasto por Actividad</i> .....	51
4.3. <i>Matriz de Priorización Causa-Raíz</i> .....	53
4.4. <i>Conclusiones</i> .....	57
<b>Capítulo V: Alternativas de Solución</b> .....	<b>59</b>
5.1. <i>Metodología de Trabajo para Identificar las Alternativas de Solución</i> .....	59
5.2. <i>Alternativa de solución identificada</i> .....	63
5.3. <i>Conclusiones</i> .....	64
<b>Capítulo VI: Plan de Implementación</b> .....	<b>67</b>
6.1. <i>Fases Identificadas</i> .....	67
6.2. <i>Gantt de Actividades</i> .....	69
6.3. <i>Equipo de Implementación</i> .....	71
6.3.1. <i>Grupo de Implementación</i> .....	71
6.4. <i>Factores Claves de Éxito</i> .....	72
6.4.1. <i>Habilitadores</i> .....	73
6.4.2. <i>Riesgos</i> .....	74
6.5. <i>Recursos y Análisis Financiero</i> .....	75
6.6. <i>Conclusiones</i> .....	77
<b>Capítulo VII: Resultados Esperados</b> .....	<b>81</b>
7.1. <i>Resultados Esperados</i> .....	81

7.2. Situación Futura Esperada.....	85
7.3. Conclusiones .....	85
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
8.1. Conclusiones .....	87
8.2. Recomendaciones.....	89
<b>Referencias.....</b>	<b>92</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice A: Política de Código de Conducta.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice B: Política de Alcohol y Drogas .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice C: Política de Negativa al Trabajo Riesgoso .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice D: Política de Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice E: Política Anti Soborno.....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice F: Política de Ventas .....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice G: Política Integrada de Gestión de Seguridad.....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice H: Variables AMOFHIT .....</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice I: Variables PESTE .....</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice J: Carta de Permiso de Trabajo de Investigación.....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice K: Fases de la Implementación .....</b>	<b>115</b>
<b>Apéndice L: Flujograma Actual del Área de Costos y Presupuestos.....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice M: Flujograma Futuro del Área de Costos y Presupuestos.....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice N: Mapa de Revisión de la Literatura.....</b>	<b>118</b>

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Cronograma de Entrevistas con Jefaturas de Triny Rental</i> .....	20
<b>Tabla 2</b>	<i>Criterio de Puntuación – Matriz de Vester</i> .....	26
<b>Tabla 3</b>	<i>Matriz de Vester – Triny Rental</i> .....	27
<b>Tabla 4</b>	<i>Aspectos de Decisión por Cuadrante</i> .....	27
<b>Tabla 5</b>	<i>Clasificación de Problemas por Cuadrante de Triny Rental</i> .....	28
<b>Tabla 6</b>	<i>Priorización de Problemas por Cuadrante de Triny Rental</i> .....	29
<b>Tabla 7</b>	<i>Matriz de Vester para Priorización de Causas del Problema Clave</i> .....	54
<b>Tabla 8</b>	<i>Aspectos de Decisión por Cuadrante</i> .....	55
<b>Tabla 9</b>	<i>Clasificación de Causas por Cuadrante de Triny Rental</i> .....	56
<b>Tabla 10</b>	<i>Priorización de Causas por Cuadrante de Triny Rental</i> .....	56
<b>Tabla 11</b>	<i>Matriz Quick Wins</i> .....	60
<b>Tabla 12</b>	<i>Matriz Complejidad / Impacto – Análisis</i> .....	63
<b>Tabla 13</b>	<i>Habilitadores Claves para la Implementación</i> .....	73
<b>Tabla 14</b>	<i>Factores Claves de Riesgo de Triny Rental</i> .....	74
<b>Tabla 15</b>	<i>Recupero de la Inversión del Proyecto - Payback</i> .....	77
<b>Tabla 16</b>	<i>Proyección de Flujo de Caja Libre – Cinco años con la implementación</i> .....	78
<b>Tabla 17</b>	<i>Proyección de Flujo de Caja Libre –Cinco años sin la implementación</i> .....	79
<b>Tabla 18</b>	<i>Indicadores Financieros (Con implementación)</i> .....	80
<b>Tabla 19</b>	<i>Indicadores Financieros (Sin implementación)</i> .....	80
<b>Tabla 20</b>	<i>Demanda Actual de horas para la elaboración de Informes Financieros</i> .....	82
<b>Tabla 21</b>	<i>Resultados esperados de horas para la elaboración de Informes Financieros</i> .83	
<b>Tabla 22</b>	<i>Gasto Real Versus Presupuestado – Acumulado Enero a Diciembre 2021</i> .....	84
<b>Tabla 23</b>	<i>Resultados Económicos esperados</i> .....	85
<b>Tabla 24</b>	<i>Estado de Resultados Proyectados de Triny Rental</i> .....	86

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Business Model Canvas de Triny Rental</i> .....	4
<b>Figura 2</b>	<i>Resultado Matriz Vester de Problemas Según Cuadrantes</i> .....	28
<b>Figura 3</b>	<i>Diagrama de Ishikawa del Problema Central de Triny Rental</i> .....	34
<b>Figura 4</b>	<i>Resultado Matriz Vester de Causa Raíz Según Cuadrantes</i> .....	55
<b>Figura 5</b>	<i>Matriz 6x6 Causa Raíz del Problema Central</i> .....	61
<b>Figura 6</b>	<i>Matriz Complejidad / Impacto, Quick Wins</i> .....	62
<b>Figura 7</b>	<i>Actividades de Implementación de las Alternativas de Solución</i> .....	65
<b>Figura 8</b>	<i>Esquema del Problema Identificado</i> .....	66
<b>Figura 9</b>	<i>Diagrama Gantt de Implementación de Alternativa de Solución</i> .....	70

## **Capítulo I: Situación de la Organización**

En el presente capítulo se efectuará la presentación general de Triny Rental. Esto con la finalidad de situar a la empresa y al modelo de negocio bajo el cual opera, de igual forma, se realizará un análisis para poder identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

### **1.1. Presentación de la Compañía y Modelo de Negocio**

Triny Rental es una empresa de capitales peruanos con éxito y crecimiento persistente por más de 25 años. Desde el inicio, los principios de esta empresa giran en torno a la honestidad e integridad. Es importante mencionar que Triny Rental cuenta con una cultura organizacional conformada por personal altamente calificado que permite ofrecer un servicio de calidad, integridad, seguridad y compromiso. Asimismo, se caracteriza especialmente por la experiencia especializada en el alquiler de vehículos a nivel corporativo y particular, bajo la modalidad de renting.

La modalidad de renting implica la prestación de un servicio a través del cual una empresa cede el uso de un bien a otra empresa o particular por un tiempo y a cambio de unas cuotas preestablecidas en un contrato, sin embargo, el arrendador deberá comprometerse a pagar todos los gastos derivados del bien, cabe señalar que al finalizar el contrato no existirá la opción de compra. Al respecto, Muñoz (2021) calificó al renting como un sector económico en crecimiento, sector que ha logrado adaptarse a la actual coyuntura originada por la Covid-19, lo que le ha permitido fortalecer su posicionamiento en la economía a nivel mundial. Este crecimiento, se debe en gran medida gracias al cambio de mentalidad que se ha adquirido en esta nueva normalidad, donde la comodidad y la búsqueda de seguridad ha pasado a formar parte de un nuevo estilo de vida.

Por otro lado, es preciso señalar que Triny Rental para ofrecer la prestación de su servicio de renting, adquiere sus unidades vehiculares a través del instrumento financiero

denominado leasing o arrendamiento financiero, el cual tiene como una de sus principales ventajas la posibilidad de financiar completamente la inversión necesaria para la adquisición de las unidades vehiculares. Sobre ello, Seminario (2016) explicó que un leasing o arrendamiento financiero, comprende un contrato en el cual existen dos partes, el arrendatario y el arrendador, en donde el arrendatario estará sujeto a un cronograma de pagos que le dará el derecho a hacer el uso de un determinado bien. También precisó que el arrendador es dueño del bien, quién gozará del derecho de recibir una retribución económica por arrendamiento hasta finalizar el compromiso de pago.

**Modelo de negocio.** Triny Rental no cuenta con un modelo de negocio implementado, por tal motivo se ha elaborado uno en base a la segmentación de clientes, actividades claves y servicios flexibles que ofrece la empresa, entre otros. Para mayor comprensión del modelo de negocio, se ha elaborado el *Business Model Canvas* (ver Figura 1) herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos claves del negocio y cómo se relacionan entre sí.

**Misión.** “Generar eficiencia, brindando soluciones adecuadas a la necesidad de nuestros clientes proporcionando en cada servicio seguridad y calidad bajo los principios de responsabilidad y confianza” (Triny Rental, 2021).

**Visión.** “Ser la primera empresa peruana líder en servicios de alquiler de vehículos y servicio de conductor, con un buen estándar de calidad operativa y contribuir en el desarrollo de nuestro capital humano para el año 2025” (Triny Rental, 2021).

**Valores de la empresa.** Los valores que se practican en Triny Rental son: (a) Calidad, (b) integridad, (c) seguridad y (d) compromiso (Triny Rental, 2021).

**Código de ética.** Triny Rental se rige por las siguientes políticas: (a) Política de código de conducta (Apéndice A), (b) política de alcohol y droga (Apéndice B), (c) política de negativa al trabajo riesgoso (Apéndice C), (d) política de responsabilidad social (Apéndice

D), (e) política antisoborno (Apéndice E), (f) política de ventas (Apéndice F), (g) política integrada de gestión de seguridad (Apéndice G) (Triny Rental, 2021).

## 1.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Para conocer la realidad actual de la empresa se ha efectuado un análisis interno de Triny Rental, por parte del grupo consultor con la colaboración de los trabajadores y directivos de la empresa, esto con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades en sus procesos administrativos y operativos.

*Análisis variables AMOFHIT.* Luego de recabar y analizar la información brindada por las diversas áreas de Triny Rental (ver Apéndice H) se detallan las siguientes fortalezas y debilidades.

Se han clasificado los siguientes factores como fortalezas de la empresa:

1. La gerencia general y los responsables de las diversas jefaturas de la empresa (Administración, Operaciones, Marketing, etc.) poseen un perfil altamente calificado, tanto en la parte académica como en su experiencia laboral. Esta fortaleza se logra en gran medida debido al exigente y exhaustivo proceso de selección implementado por Triny Rental, proceso que busca identificar en los postulantes su conocimiento en el tipo de operaciones de la empresa, así como el nivel de desarrollo de sus habilidades blandas. Al respecto, con la finalidad de garantizar la continuidad de esta fortaleza se ha implementado la evaluación 360, que permite medir su desempeño integral.
2. La empresa en la actualidad goza de buen prestigio e imagen corporativa, debido principalmente a los altos niveles de seguridad que emplea en sus operaciones, lo cual, le ha permitido tener mínimos accidentes e incidentes en el desarrollo de sus actividades. Para ello, el área de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) de Triny Rental ha implementado indicadores de gestión que permiten realizar un seguimiento constante en el cumplimiento de los objetivos del plan de

Figura 1

*Business Model Canvas de Triny Rental*

Triny Rental, empresa con más de 25 años de experiencia especializada en el arrendamiento de vehículos a nivel corporativo (minería, construcción y traslado de personal) y particular (turístico), tanto para el sector público y privado a nivel nacional.				
<b>Socios clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Entidades del sistema financiero (BCP, Interbank y Scotiabank), (financiación de proyectos renting y renovación de flotas).</li> <li>•Empresas concesionarias de vehículos, (renovación de flotas vehiculares).</li> <li>•Compañías de seguros, (aseguramiento de unidades vehiculares).</li> <li>•Estaciones de Servicios (Primax Perú), (convenio corporativo para el abastecimiento de las unidades vehiculares).</li> </ul>	<b>Actividades claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades vehiculares.</li> <li>•Captación de nuevos clientes.</li> <li>•Fidelización de clientes.</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•La empresa Triny Rental brinda el servicio de arrendamiento vehicular (renting), con flexibilidad contractual lo que permite diferenciarse de las demás empresas del sector.</li> </ul>	<b>Relación con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Servicio de asesoramiento a nuestros clientes de lunes a viernes en horario de oficina.</li> <li>•Captar retroalimentación de los clientes mediante el servicio postventa.</li> </ul>	<b>Segmentos clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas relacionadas al sector minero a nivel nacional (nicho de mercado).</li> </ul>
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Talleres propios de mantenimiento vehicular.</li> <li>•Personal altamente calificado para el manejo de unidades vehiculares.</li> <li>•Sistema ERP SAP Business One.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Canales virtuales (web, redes sociales, WhatsApp, telemarketing).</li> <li>•Canal presencial (ejecutivos de venta, asesores comerciales, anfitrionas, impulsores).</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <p><b>Costos fijos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Costos administrativos.</li> <li>•Costos de personal operativo.</li> <li>•Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet).</li> </ul> <p><b>Costos Variables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Costos de mantenimiento de unidades vehiculares (preventivo y correctivo)</li> <li>•Costos de equipamiento</li> <li>•Costo de asistencia técnica</li> </ul>		<b>Flujo de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingreso por arrendamiento de unidades vehiculares.</li> <li>•Venta de unidades vehiculares usadas (luego de 03 años de operatividad).</li> </ul>		

Seguridad y Salud Ocupacional, con la finalidad de prevenir y controlar los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el personal en las diversas actividades que realiza.

3. Debido al tamaño de Triny Rental y al nivel de sus operaciones, le es factible ser flexible en la fijación de sus precios a los nuevos clientes, asimismo, aplicar descuentos o reducciones de tarifas a sus antiguos clientes, este porcentaje de descuento o reducción se calcula considerando el tiempo de antigüedad y el nivel de recompra de los servicios, margen de descuento que se encuentra dentro del 5% del total del presupuesto solicitado por el cliente. Lo cual se ha convertido en una de sus fortalezas al momento de iniciar un nuevo vínculo comercial, así como, afianzar la fidelización de sus actuales clientes. Esta fortaleza le ha permitido a la empresa mayor participación en el mercado en los últimos años, reportándose un incremento en la rentabilidad de S/400,181 en el año 2020, en relación al período 2019.
4. Cuentan con un equipo de ventas altamente especializado, el cual siempre cumple con las metas mensuales de venta, y cuya principal fortaleza se basa en el amplio conocimiento del sector, esto les permite brindar un producto (servicio) adecuado y flexible a las necesidades de cada cliente. Esta fortaleza ha permitido que al cierre de año 2020 se logre un incremento en las ventas del 30% en relación al año 2019. Ello en gran medida debido las estrategias que viene implementando el área comercial, las mismas que están orientadas a lograr una mayor participación en el mercado a través del fortalecimiento de su página web y redes sociales, así como, la participación en eventos mineros como ExpoMina Perú, Perumin 34 y Conamin.
5. Triny Rental brinda un servicio post venta a través del cual se busca que el cliente quede conforme con el servicio brindado por la empresa, esto se efectúa a través de llamadas telefónicas por parte del personal del área comercial, y mediante la cual se hace un monitoreo aleatorio de los servicios brindados por la empresa. Al respecto, de

las observaciones o recomendaciones que efectúan los clientes se realizan gestiones inmediatas con la finalidad de evaluar y corregir estas, asimismo, con la finalidad de mantener el adecuado servicio post venta de Triny Rental se viene considerando la ampliación de los medios que permiten conocer las opiniones de los clientes, por lo cual, se está evaluando la implementación de encuestas a través de correos electrónicos o aplicativos web que permitan dar una valoración del servicio recibido.

6. Se tiene un alto nivel de recompra (recontratación de servicio), esto en gran medida a la buena gestión del servicio post venta, que busca mediante los diversos canales (telefonía, correo, encuestas, etc.) que los clientes manifiesten su nivel de satisfacción o malestar del servicio brindado por Triny Rental, lo que permite adoptar acciones rápidas y oportunas en el caso de presentarse alguna observación por parte de los clientes. Cabe resaltar que estas observaciones por parte de los clientes al recibir el servicio se han reducido en un 95% debido a los procedimientos de control implementados en el proceso de equipamiento de los vehículos.
7. Triny Rental ha implementado una política integrada de gestión de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y calidad, que le permite promover, asegurar, garantizar y proteger la integridad de todos sus trabajadores, terceros, visitantes y clientes. Actualmente, con finalidad de fortalecer esta política se han establecido capacitaciones que promueven la prevención de accidentes laborales, capacitaciones tales como son el uso extintores, simulacros de sismo, uso de botiquín de emergencia, etc., asimismo, se han designado a trabajadores para que integren las brigadas de emergencia dentro de la empresa y que permitan dar una primera respuesta en situaciones de incendios, sismos u eventos no previstos.
8. Los ratios financieros de Triny Rental al cierre del año 2020, han mostrado resultados positivos, lo cual, se ha visto reflejado en un incremento del 30% de los ingresos por

ventas en el año 2020, en relación al 2019. Este incremento se ha dado en gran medida debido al crecimiento de las actividades mineras en nuestro país en este último año, asimismo, en este sector se encuentran los principales clientes de Triny Rental.

Por el lado de las debilidades se pudieron apreciar las siguientes:

1. Triny Rental no cuenta con procesos definidos y estructurados en sus diversas áreas administrativas (administración, contabilidad, tesorería, finanzas, gestión humana), lo cual, viene generando ineficiencia en el uso de sus recursos humanos y financieros. Asimismo, esta debilidad podría generar que la empresa no pueda crecer de manera sostenible en un mercado muy competitivo.
2. Bajo nivel de negociación con proveedores locales, debido a la gran variedad de proveedores con los cuales trabaja actualmente Triny Rental (473 códigos de proveedores), no se pueden efectuar compras por volumen o aplicar economías de escala, que promuevan una mejor eficiencia y ahorro de recursos económicos en las adquisiciones de repuestos y suministros necesarios para el mantenimiento de las unidades vehiculares.
3. Triny Rental, en la actualidad carece de un manual de procedimientos administrativos que le permita establecer de manera eficiente sus actividades diarias en las diversas áreas administrativas de la empresa (administración, contabilidad, tesorería, finanzas, gestión humana), esta situación, conlleva a que los trabajadores efectúen sus actividades de manera empírica, lo cual, no permite que desarrollen de manera eficiente y oportuna, sino más bien, originan duplicidad de funciones, sobre carga laboral, retraso en el procesamiento de información etc.
4. Seguimiento presupuestal realizado de manera manual que origina errores en la sistematización de la información, además de generar sobrecarga laboral en el

personal responsable de llevar a cabo esta actividad, debido a la carencia de una herramienta que facilite el monitoreo y permita reducir la carga generada por los procesos manuales. Asimismo, dentro de las áreas administrativas de Triny Rental, no se cuenta con procesos integrales y transversales que impliquen el involucramiento de las diversas áreas administrativas en un mismo proceso.

5. Para Triny Rental es difícil controlar y monitorear el cumplimiento de metas y objetivos anuales del área administrativa, esto debido a que no cuenta con procedimientos establecidos, lo cual genera procesos repetitivos y sobrecarga laboral en el personal.
6. Triny Rental no efectúa un control sistematizado de las partidas presupuestarias, debido a ello, se origina ineficiencia en el proceso de registro de gastos, asimismo, producto de la falta de un adecuado control presupuestario, se ejecutan recursos financieros que no cuentan con la autorización del personal responsable, lo cual, viene impactando directamente en los resultados de la empresa, debido a que no se ha logrado identificar los gastos que se genera por cada línea de negocio durante sus actividades diarias.

### **1.3. Conclusiones**

Del análisis efectuado a Triny Rental, podemos concluir que las fortalezas vinculadas a la alta capacidad de su equipo directivo, prestigio e imagen corporativa, equipo de ventas altamente especializado y flexibilidad en la fijación de precios, son factores que le permiten a la empresa diferenciarse ante sus principales competidores, además de contribuir a su constante crecimiento en el mercado peruano. Sin embargo, urge que se adopten medidas oportunas que permitan dar soluciones a las debilidades que en la actualidad se han evidenciado y que están relacionadas a la carencia de procesos sistematizados, definidos y estructurados en el área administrativa de la empresa.

## Capítulo II: Análisis del Contexto

A continuación, se efectuará un análisis de los factores externos que impactan al desarrollo de las actividades administrativas y operativas de Triny Rental. Estos factores deberán ser tomados en cuenta con la finalidad de establecer una correcta estrategia que permita a la empresa responder de manera oportuna antes las posibles amenazas o el aprovechamiento de oportunidades que se puedan presentar.

### 2.1. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Para realizar el análisis de los factores externos que afectarán de forma positiva o negativa a la empresa, hemos empleado un instrumento de planificación estratégica que nos permite definir el contexto actual de Triny Rental, llamado análisis PESTE (ver Apéndice I). Este instrumento analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos que influyen en la empresa.

Luego de realizar el análisis PESTE, se ha logrado identificar los factores de oportunidad que la empresa debería aprovechar para su crecimiento, y las amenazas sobre las cuales la empresa debe prevenir y trabajar para reducir el impacto negativo. Como oportunidad tenemos los siguientes factores:

1. De acuerdo al último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021), el Producto Bruto Interno (en adelante PBI) del Perú se elevará de 7% a 9% durante el 2021, presentando un panorama mucho más positivo respecto al 2020. La evolución positiva del PBI genera oportunidades de crecimiento en todos los sectores de la economía.
2. Asimismo, El Peruano (2020) señaló que la nueva normalidad debido a la Covid-19, ha generado cambios no solo en el ecosistema empresarial, sino también en el comportamiento y poder adquisitivo del consumidor, modificando sus necesidades, hábitos de consumo y expectativas hacia diferentes productos o servicios. Entre las

características más relevantes podemos encontrar la preferencia por adquirir productos y servicios online, esto se convierte en un factor de oportunidad para Triny Rental por la gran acogida que tienen sus canales digitales y el servicio *Door to Door* que ofrece, reforzando las medidas de distanciamiento social impuestas por el gobierno.

3. Una gran preocupación en la actualidad, son los aspectos relacionados a la responsabilidad social, actualmente las empresas del sector de renting no cuentan con un programa relacionado a este aspecto, por lo cual, la empresa podría generar una diferenciación sobre sus competidores, al implementar y desarrollar un programa de responsabilidad social empresarial, resaltando el compromiso voluntario y estratégico relacionado con grupos de interés que contribuyan a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.
4. Debido a la pandemia, Alvarado (2021) indicó que el tráfico de datos creció considerablemente en un 60% en la red fija, asimismo, explicó cuáles son los nuevos retos donde el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (en adelante MTC) ya aprobó una nueva experiencia con implementación de una nueva tecnología 5G, el cual será el mejor aliado para digitalizar diversos servicios y procesos internos. Esto aumentará la velocidad diez veces más, permitiendo mejores usos en servicios, sobre todo para trabajo remoto beneficiando a la población inclusive de las regiones con cobertura muy baja. Es necesario aprovechar la infraestructura disponible, como la red dorsal de fibra óptica para acelerar esta tecnología.
5. Cubillas (2020) señaló que la pandemia de la Covid-19 ha hecho que muchas empresas consideren que las mejoras tecnológicas son de gran importancia para la continuidad de las organizaciones. Esto facilita las gestiones de trabajo habitual en el presente, siendo remoto desde su domicilio, además se seguirá innovando proyectos y

empleando flujos de trabajo más digitales, automatización de procesos, etc. Estos cambios han sido un reto para las compañías, siendo hoy en día más proactivos para que todo continúe como tal sin necesidad que sea de manera presencial, haciéndose menos dependiente del papel, y sin uso de dinero físico inclusive.

6. Según el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI, 2020) precisó que una oportunidad para este sector en cuanto a la protección al medio ambiente sería la implementación de vehículos eléctricos, que en la actualidad se vienen implementando en países como la India, Reino Unido, Noruega y Francia, este modelo tiene como ventaja el funcionamiento de los automóviles con batería de distintas clases y sobre todo recargable, inclusive tienen una capacidad de recorrer sin emitir gases que contaminan al medio ambiente. Esto reduciría gastos en cuanto a combustibles y vehículos inclusive, pues le daría más larga vida al motor. Lo único que limita al Perú es que no contamos con una red de recargas.
7. Según Paredes (2021) señaló que la venta de vehículos híbridos de flota liviana ha ido creciendo de a pocos en el Perú, pues en el año 2020 se vendieron tan solo 576 unidades, por lo cual, se espera que las marcas ya posicionadas en el mercado peruano se animen a traer más modelos, ya que estos son de alta tecnología y muy beneficiosos para las empresas de transporte. Estos vehículos emplean dos o más motores de diferente combustible para movilizarse, ya que exprime la energía al máximo siendo más rentable porque aprovecha la energía que otros motores desperdician, dando como beneficio adicional una disminución en la emisión de gases contaminantes. Una gran oportunidad para Triny Rental, es que se adquieran estos vehículos no solo por ser de carácter ecológico, sino, que tendría reducción de costos en cuanto al consumo del combustible convencional que contamina el medio ambiente.

8. La empresa Electro Talleres Nacionales Asociados (ETNA, 2018) ha adoptado la cultura de reciclaje como modelo de negocio, esto le ha permitido invertir en la implementación de un proceso que le permite convertir el 100% de baterías inservibles en baterías nuevas, proceso por el cual logrará reducir la contaminación del medio ambiente. En ese sentido, Triny Rental, puede gestionar una alianza estratégica con ETNA que le permita beneficiarse del proceso implementado.

De igual manera, hemos identificado las siguientes amenazas que podrían afectar la operatividad de la empresa.

1. El presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021) indicó que durante los próximos cuatro años, el escenario económico se encontraría afectado principalmente por aspectos relacionados a la incertidumbre interna que genera la actual coyuntura política en el país. Asimismo, hizo referencia que en la actualidad se viene dando un crecimiento de la economía nacional debido a las acciones y medidas adoptadas por esta entidad, las cuales vienen contribuyendo a salir del estancamiento originado por la pandemia de la Covid-19. Sin embargo, es importante indicar que la incertidumbre en referencia puede menguar el desarrollo de nuevas inversiones en el sector minero, sector en el cual Triny Rental mantiene su principal participación.
2. Como resultado de un año atípico, golpeados social y económicamente por la pandemia de la Covid-19, el BCRP, encargado de establecer la política monetaria del país, tiene en la actualidad como principal objetivo controlar la inflación ocasionada por la pandemia. Esta función del BCRP, se ve afectada por la alta volatilidad del tipo de cambio, originada principalmente por la inestabilidad política que se viene atravesando. Es preciso mencionar que esta alta volatilidad cambiaria encarece los costos operativos relacionados a la compra de unidades vehiculares, adquisición de repuestos y suministros que Triny Rental adquiere para el desarrollo de sus

actividades, productos que en su totalidad son importados, y por lo cual, se ven afectados directamente.

3. La emergencia sanitaria ocasionada por la Covid-19 a nivel mundial, ha impactado de forma negativa en todos los sectores de la economía debido al distanciamiento social que se debe mantener para evitar la propagación del virus. Por tal motivo, el gobierno se vio en la necesidad de implementar algunas regulaciones emitidas por el Ministerio de Salud ante el contexto del coronavirus (Covid-19), las cuales debieron ser adoptadas por las empresas para seguir en funcionamiento. Esto generó una redistribución de presupuestos para cubrir gastos no previstos por Triny Rental a inicios del año 2020, estos gastos se encuentran asociados al desarrollo de actividades como la desinfección de oficinas, unidades vehiculares y toma de pruebas de descartes de la Covid-19 al personal operativo y administrativo.
4. Según la Defensoría del Pueblo (2021) señaló a través de su Reporte de Conflictos Sociales que el número de conflictos sociales estaba en aumento, reportándose para el mes de octubre ocho nuevos casos, los cuales se encuentran principalmente en las regiones de Loreto, Cusco y Ancash. En ese sentido, es preciso indicar que durante el desarrollo de estos conflictos sociales el uso de la violencia (toma de carreteras, invasión y afectación de la propiedad privada, etc.) como medio de reclamo es muy alto, lo cual, pone en riesgo los activos (unidades vehiculares e infraestructura física) y el capital humano de Triny Rental. Por ende, es necesario que las entidades gubernamentales y empresas privadas adopten las acciones necesarias que permitan disminuir o evitar las situaciones de violencia que se generan como producto de los conflictos sociales.
5. En la actualidad Ruiz y Jiménez (2021) señalaron que como producto de la pandemia de la Covid-19, se ha visto un incremento del 14% a comparación del año 2019, en el

uso de internet, lo cual, viene convirtiéndose en una amenaza para las empresas, debido a las altas y bajas que se presentan en el servicio, impidiendo efectuar las labores de manera óptima. Al respecto, es preciso señalar que esta situación se agudiza debido a la actual coyuntura, en la cual la gran mayoría de los miembros del hogar desarrollan sus actividades empleando el mismo servicio en sus domicilios.

6. De igual forma el Organismo Supervisor de la Inversión e Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN, 2021) señaló que debido a la geografía del Perú, la ocurrencia de desastres naturales es muy alta, entre las cuales podemos mencionar terremotos, inundaciones, huaicos, nevadas, etc. Precisar que en el año 2017 se presentó el fenómeno del niño, el cual dejó muy afectada la estructura vial del país, y que debido a la ineficiencia del estado, a la fecha no se ha logrado restaurar el 100% de las vías que fueron afectadas, lo cual, conlleva a que los costos operativos de las empresas de transporte se incrementen considerablemente, además de poner en riesgo la integridad de las personas.

## **2.2. Análisis del Sector**

En este punto, se mostrará el análisis y la explicación de la situación actual de los factores externos a los que se enfrenta Triny Rental, esto mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter. La cual nos permitirá observar el comportamiento de la empresa ante sus competidores y la negociación con sus proveedores, y que nos ayudará a identificar las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas que puedan afectar a la empresa.

***Poder de negociación de los clientes.*** El giro del negocio y el nivel de competencia del renting en el mercado peruano propicia una elevada capacidad de poder de negociación del cliente, en consecuencia, esto incrementa las opciones que el cliente pueda elegir el servicio o producto de la competencia. Esta situación es mucho

más factible al existir una gran cantidad de proveedores que ofrecen un mismo tipo de servicio, lo cual, le permitirá al cliente tener una mejor posición al momento de las negociaciones; ello podría repercutir negativamente en los beneficios que espera obtener la empresa. Específicamente en el caso de Triny Rental, esta trata de diferenciarse de las demás empresas brindando un trato personalizado al cliente, así como promociones y descuentos, ante ello, se espera que de cada diez clientes que cotizan un vehículo, uno de ellos contrate algún tipo de los servicios ofrecidos por Triny Rental, lo que se traduce en un 10% de efectividad, cabe señalar que el motivo para desistir de la intención de compra se debe a que encontraron una mejor tarifa en otro proveedor o algún otro beneficio adicional, como pueden ser mayor kilometraje permitido de uso, mayor equipamiento de artículos sin costo adicional, entre otros. Este ratio elevado, que corresponde al 90% de clientes que desisten de la compra, evidencia la alta capacidad de negociación del cliente al tener una variedad de opciones.

En ese sentido, Triny Rental deberá implementar estrategias que estén orientadas especialmente a la diferenciación del servicio, buscando que esto se convierta en un valor agregado sobre los demás competidores del mercado. Un ejemplo de este tipo de estrategias que deberá implementar la empresa son las relacionadas a los descuentos por volúmenes de ventas, forma de pago, referidos y continuidad de servicios.

***Poder de negociación de los proveedores.*** En la actualidad Triny Rental cuenta con varios proveedores, los cuales se encargan de abastecer los repuestos y suministros de acuerdo a las necesidades identificadas en los servicios de mantenimiento preventivo o correctivo de las unidades vehiculares que la empresa realiza. En ese sentido, podemos indicar que el poder de negociación de Triny Rental frente a los proveedores es alto, lo cual, le permite reducir sus costos, además de responder de manera oportuna a los requerimientos presentados. Asimismo, podemos indicar que este alto poder de negociación permite a la empresa obtener condiciones de pago preferencial (pago de facturas a 60 días).

***Amenaza de nuevos competidores entrantes.*** Actualmente existe una tendencia de las empresas concesionarias de vehículos que vienen implementando el renting a sus unidades de negocio, estas empresas cuentan con una ventaja competitiva, tanto en los precios como en la financiación de las unidades vehiculares, las principales empresas concesionarias que vienen implementando este tipo de negocio son: Mitsui, Toyota y Nissan. Al respecto, es importante mencionar que debido a la alta rentabilidad que genera este tipo de negocio, otras concesionarias vehiculares que operan en el país pueden optar por incursionar en este tipo de negocio, por lo cual, la amenaza de nuevos competidores entrantes es alta.

***Amenaza de nuevos productos sustitutos.*** Considerando que el sector que representa mayores ingresos económicos para Triny Rental está vinculado a las actividades mineras, las que principalmente se desarrollan en las zonas rurales más alejadas de la ciudad de Lima o de las capitales de provincia, por este motivo, la principal amenaza de productos sustitutos al traslado terrestre de personal, es que se opte por utilizar los traslados aéreos a través de convenios que las empresas mineras puedan realizar con empresas que brinden este tipo de servicio. Asimismo, cabe señalar que este producto tiene como principal beneficio la rapidez en el traslado, sin embargo, un factor que perjudicaría su implementación sería su alto costo, debido a ello podemos considerar que la amenaza relacionada a nuevos productos sustitutos es baja.

***Rivalidad entre los competidores.*** En el área de renting se tienen identificados a los seis principales referentes competidores del sector, entre ellos están, Renting SAC, MB Renting SA, Mareauto Perú SA, Transportes Ángel Ibarcena SAC, Rentaequipos leasing Perú SA (Avis Rent a Car), estas empresas disponen de avanzadas técnicas en gestión de flotas y apoyo de su red global para asegurar una

cobertura de servicios. La gran participación de mercado con el que cuentan estas empresas les permite manejar y establecer una marcada competitividad en sus precios, esta diferenciación impide actualmente que Triny Rental ingrese con una agresiva guerra de precios para ganar posicionamiento en el mercado; sin embargo, el servicio personalizado que brinda el área de post venta y que se encuentra orientado en crear una percepción de un producto familiar le permite diferenciarse sobre los demás competidores. Triny Rental tiene como visión posicionarse a la cabeza de estas empresas del sector; sin embargo, actualmente tiene una competencia directa con Mareautos. Esta empresa se caracteriza al igual que Triny Rental por tener renting y renta flexible como sus principales unidades de negocio. Asimismo, la principal herramienta de esta empresa es el leasing operativo, lo que le permite financiar sus unidades en plazos más beneficiosos para la empresa.

### **2.3. Conclusiones**

Al respecto, según el análisis PESTE se puede señalar que el PBI del año 2021, presenta un mejor panorama en comparación al 2020, por lo tanto, esto se traduce en un crecimiento de algunos sectores económicos en especial el sector minero, lo cual genera en Triny Rental un crecimiento orgánico. Asimismo, la coyuntura ocasionada por la Covid-19, representa para Triny Rental una oportunidad, debido a que se dispone de canales y servicios digitales, lo cual, contribuye al distanciamiento social impuesto por el gobierno. Es así que, durante la pandemia, el nivel de ventas de la empresa se incrementó en comparación a un año típico.

Es importante mencionar que esta coyuntura impulsó una inversión en tecnología por parte de la empresa, esto como una medida de diferenciación ante esta corriente generalizada. Cabe señalar que el aspecto político, por el cual se viene atravesando en la actualidad, podría generar desconfianza en los inversionistas de los diversos sectores productivos, especialmente el sector minero, lo cual, se podría reflejar en el estancamiento de nuevos

proyectos afectando un posible crecimiento de la empresa. En tal sentido, con la finalidad de sobrellevar las posibles amenazas que se puedan presentar, se deberán adoptar acciones que le permitan a la empresa responder oportunamente ante alguna eventualidad, las cuales podrían estar relacionadas a desastres naturales, aparición de un nuevo virus que pueda ocasionar una nueva pandemia y el cierre de mercados externos e internos por decisiones políticas.



### Capítulo III: Problema Clave

A continuación, se efectuará el análisis del estado actual de Triny Rental, análisis que abarcará tanto los procesos operativos y administrativos, con la finalidad de identificar sus principales problemas, así como, establecer qué problema de los identificados genera mayor impacto negativo en el desempeño de la empresa.

#### 3.1. Metodología de Trabajo para Identificar los Problemas

Inicialmente como desarrollo de la presente asesoría empresarial, se mantuvo una primera coordinación con la gerencia general de Triny Rental, gerencia que se encuentra liderada por la Srta. Kristel Meza, esto con la finalidad de dar a conocer los principales objetivos que se buscan con el desarrollo de la presente asesoría, por lo cual, mediante carta S/N de fecha 30 de abril de 2021, se solicitó de manera formal la aceptación de la asesoría empresarial (ver Apéndice J), además de buscar el compromiso de parte de su gerencia en la entrega de la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo, así como la autorización para programar las entrevistas con las diversas jefaturas y coordinaciones de la empresa.

Asimismo, la presente asesoría se ha efectuado mediante la obtención de información a través de entrevistas (ver Tabla 1) con las principales jefaturas de Triny Rental, estas entrevistas debido a la coyuntura actual se han realizado de manera virtual, utilizando herramientas de comunicación como el *google meet* y *zoom*, las mismas que se desarrollaron con una duración de 45 a 60 minutos. Cabe precisar, que el objetivo de estas entrevistas se centró en la recolección de información de primera mano, para ello se aplicó lluvia de ideas como metodología de trabajo, la cual nos ha permitido identificar los principales problemas que viene afectando a la empresa.

Con fecha 6 y 7 de mayo de 2021, se desarrollaron las primeras entrevistas virtuales con el Sr. Luis Oyola, quien actualmente viene desempeñando el puesto de Coordinador de

**Tabla 1***Cronograma de Entrevistas con Jefaturas de Triny Rental*

Área	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Procesos	Luis Oyola	Jefe de procesos	06/05/2021
Procesos	Luis Oyola	Jefe de procesos	07/05/2021
Procesos	Luis Oyola	Jefe de procesos	17/05/2021
Administración	Rosario Reyes	Jefe de administración	17/05/2021
RRHH	Jhon Delgado	Jefe de Gestión Humana	12/06/2021
Procesos	Luis Oyola	Jefe de procesos	03/08/2021

Procesos, en esta primera entrevista se nos brindó información de manera global de los procesos bajo los cuales la empresa viene operando en la actualidad, asimismo, como parte de la reunión se mencionó que la empresa viene afrontando un proceso de transición, es decir, que se está buscando que la gestión de la empresa se desarrolle de una manera corporativa, dejando de lado el manejo familiar que a la fecha se ha venido desarrollando.

Posteriormente, con fecha 17 de mayo de 2021, se llevó a cabo una nueva entrevista con la participación del Sr. Luis Oyola y la Sra. Rosario Reyes, esta última, jefa del área de Administración de Triny Rental, en donde principalmente se destacó que el crecimiento de la empresa está directamente vinculado al desarrollo de las operaciones mineras, operaciones que representan para la empresa el 95% de sus ingresos, situación que él encargado de procesos destaca como una oportunidad, debido al auge minero que en la actualidad se viene dando en nuestro país. Por otro lado, también indicó que la empresa con la finalidad de reducir sus riesgos viene buscando expandir su mercado, para ello, se ha iniciado la implementación de un nuevo producto (servicio) dirigido al sector agroindustrial en la zona de Ica, zona en la cual las actividades relacionadas a la agroexportación requieren de empresas que brinden un servicio de traslado de personal de calidad, lo cual se adecua al tipo de servicios que ofrece Triny Rental.

Asimismo, con fecha 12 de junio de 2021, se desarrolló la reunión con el jefe de Gestión Humana, Sr. Jhon Delgado, en la cual se destacaron como puntos relevantes, la

formación de trabajadores llamados *keyuser*, que luego se encargarán de efectuar las capacitaciones a los demás trabajadores de la empresa, asimismo, serán los responsables de brindar el soporte ante la aparición de dudas o mejoras requeridas por los usuarios. Por otro lado, también se señaló que en la actualidad se busca mejorar las habilidades blandas del personal directivo, administrativo y operativo de la empresa, esto en gran medida debido a las dificultades de comunicación interna que se presentan actualmente entre los trabajadores de las diversas áreas. Otro aspecto resaltante que se mencionó en la reunión es que debido a la actual coyuntura ocasionada por la Covid-19, la asistente social ha elaborado un plan de salud mental, que implica charlas con los trabajadores y familiares de manera virtual, con la finalidad de reforzar el manejo de estrés laboral.

Por último, con fecha 3 de agosto de 2021, se mantuvo una reunión con el Sr. Luis Oyola, quien en representación de la gerencia general de Triny Rental efectuaría algunas recomendaciones en base a los problemas ubicados en la matriz de Vester, recomendaciones vinculadas principalmente al puntaje y nivel de priorización que la empresa otorgaba a la correlación entre los problemas detectados, estas recomendaciones efectuadas por parte del personal de la empresa han permitido determinar de manera adecuada los problemas que generan mayor impacto al correcto desarrollo de las operaciones de Triny Rental.

### **3.2. Lista de Problemas**

Con la finalidad de identificar la problemática de Triny Rental, se han desarrollado entrevistas que han permitido elaborar un diagnóstico desde distintos puntos de vistas de cuáles serían los problemas que se presentan en la empresa y que vienen impactando negativamente en su desempeño. Precisar que la información recabada mediante el desarrollo de estas entrevistas ha sido mediante la aplicación de la herramienta denominada lluvia de ideas o *brainstorming*, la misma que ha permitido la participación tanto de los directivos y trabajadores de Triny Rental.

***Procesos repetitivos en el área de flota vehicular.*** Este problema se origina por la ineficiencia del área de flota vehicular, ineficiencia que se encuentra relacionada al incumplimiento de las especificaciones técnicas solicitadas por los clientes, asimismo, a los retrasos en la entrega de las unidades vehiculares. Esta situación viene generando reclamos por parte de los usuarios, reclamos que según la información brindada por el área de flota vehicular alcanzan un promedio de 1% de reclamos sobre el total de servicios atendidos en el período de un mes. Por lo cual, se ha tenido que implementar procesos repetitivos en la parte operativa que busque la satisfacción de los clientes, medida que ha originado que los costos se incrementen debido a los largos procesos de verificación.

***Amplia cartera de proveedores.*** El área de gestión de compras de Triny Rental no cuenta con un proveedor exclusivo para la adquisición de los accesorios, repuestos, equipamientos e insumos de las unidades vehiculares, lo cual, genera un sobre costo por emitir órdenes de compra a diversos proveedores, los cuales al año 2021 llegaron a sumar un total de 1,136, según la información proporcionada por el área de compras de la empresa. Asimismo, esta situación no permite la reducción de costos que se podrían obtener si se efectuaran compras por volúmenes, de igual forma, no se puede aplicar economía de escala que permita reducir los costos y gastos generados en los diversos procesos de compra.

***Procedimientos no estructurados ni definidos en las áreas administrativas.*** Actualmente las áreas administrativas no cuentan con un manual de funciones y procedimientos debidamente establecidos, esta deficiencia impacta principalmente en los procesos de gestión de pagos e ingresos, control de gastos y registros contables. Esta situación ocasiona que en el desarrollo de las actividades se generen retrasos, los cuales han sido estimados por las personas que desarrollan las actividades en mención en un aproximado de 20 horas de trabajo en exceso acumuladas mensualmente, asimismo, este problema perjudica la labor de los trabajadores nuevos, debido a que al

asumir sus labores no cuentan con procesos claros y definidos generando rápidamente su desmotivación.

***Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos.***

Considerando que el registro de ingresos y gastos se viene realizando de manera manual, la empresa se ve afectada al no poder contar con información de manera oportuna que permita a los directivos adoptar mejores decisiones en el desarrollo de las actividades económicas y financieras de la empresa, asimismo, esta situación origina que no se puedan medir adecuadamente los márgenes de rentabilidad o pérdida que originan sus diversas líneas de negocio. Sobre esto, es preciso indicar que la falta de una adecuada sistematización en el procesamiento de la información, además, de no contar con un adecuado centro de costos conlleva a que la empresa no pueda brindar una oportuna respuesta ante el surgimiento de posibles factores internos o externos que puedan afectar su correcto desempeño.

***Inadecuada capacitación del personal del área comercial.*** El problema en esta área es que no se ha implementado un adecuado programa de inducción al personal, por este motivo, el ejecutivo de ventas se encuentra expuesto a cometer errores en el proceso de atención debido a que no cuenta con un proceso debidamente estructurado, asimismo, la negociación con los clientes se ve afectada por la falta de información, debido a que no se dispone de una actualización de precios de manera oportuna, políticas de descuentos y/o beneficios a ofrecer a los clientes nuevos o a aquellos que efectúan contrataciones de manera reiterativa.

***Falta de personal para el seguimiento y control de procedimientos establecidos.*** Las áreas operativas (mantenimiento, operaciones y logística (compras) no cuentan con personal suficiente para llevar a cabo las actividades de control y monitoreo de los procedimientos implementados, actualmente la empresa cuenta con tres coordinadores encargados de los procesos fundamentales de Triny Rental, como son mantenimiento, operaciones y logística,

los cuales no cubren las necesidades de seguimiento y control debido al incremento en la contratación de personal operativo, esta situación ocasiona que se presenten errores de manera continua, los cuales no son detectados de manera oportuna.

***Procesos manuales en el registro de operaciones financieras y conciliaciones bancarias.*** En la actualidad, en el área de tesorería y contabilidad se efectúan de forma manual los registros financieros y conciliaciones bancarias, las cuales llegan a un promedio de 4,914 registros en el periodo de un mes. Al realizar el proceso de esta manera, se corre el riesgo de incurrir en errores y reprocesos que conllevan a retrasos en la actualización del estado de cuenta de los clientes e impactan en el proceso de conciliación por tener saldos pendientes de registros. Asimismo, este problema origina que al cierre de mes se tengan cuentas pendientes por regularizar, afectando el saldo real del estado financiero hasta en dos o tres días después de la fecha del cierre contable.

***Procesos manuales en la elaboración y registro de planillas de pago al personal.*** El área de gestión humana es la responsable de generar las planillas de remuneraciones, y contabilidad se encarga de su registro en el sistema, las mismas que se vienen trabajando de manera manual, debido a que no se cuenta con un software que permita su automatización. Esta situación, viene generando retrasos en los cálculos para el cierre de planillas, contabilización y pagos del personal, proceso que se extiende hasta en tres días siendo un problema delicado debido a que se gestiona las remuneraciones del capital humano de la empresa, el cual, es considerado el recurso más valioso de Triny Rental. Además, esta carencia de software produce una sobrecarga laboral en los trabajadores que efectúan determinado proceso, adicionalmente, al ser un proceso manual, se encuentra expuesto a posibles errores

que puedan ocasionar algún perjuicio económico a la empresa por la duplicidad de pagos o cálculos inexactos.

### **3.3. Identificación del Problema Central**

Para lograr la identificación del problema central se ha empleado una herramienta llamada matriz de Vester, la cual permitirá identificar el problema que tiene mayor impacto para la empresa a través de una correlación de los problemas y su clasificación como causas o efectos. “La matriz de Vester fue desarrollada por el alemán Frederic Vester, esta matriz permite identificar las causas y efectos de una situación problemática” (Beard, 2015, p.4). Se ha decidido utilizar esta herramienta ya que permite de manera versátil y práctica la identificación del problema más significativo mediante un análisis entre las alternativas, y cuáles de ellas se podrían volver críticas, adoptando una mejor posición ante las mismas. Asimismo, esta herramienta permite demostrar a través de una metodología sencilla los resultados del análisis que se efectuó sobre los problemas propuestos.

En la utilización de esta herramienta se han considerado los problemas identificados y descritos en el punto anterior, posteriormente se le asignó una puntuación a cada uno y se ingresaron a la matriz de manera ordenada, listando los ocho problemas de manera horizontal y vertical para lograr una relación entre ellos, puntuándolos según su nivel de impacto. Posteriormente, se elaboró la tabla con los criterios de puntuación que se muestran a continuación (ver Tabla 2) y los puntajes que se han asignado a cada problema con la información proporcionada por los trabajadores de Triny Rental (ver Tabla 3).

De acuerdo a la puntuación obtenida se han clasificado los resultados en cuatro cuadrantes donde se indican los siguientes tipos de problemas: críticos, activos, pasivos e indiferentes, los cuales ofrecen distintas oportunidades de intervención a través de estrategias y acciones de desarrollo.

**Tabla 2***Criterio de Puntuación – Matriz de Vester*

Puntaje	Criterio	Descripción
0	Ninguna influencia	A no influye en B
1	Influencia directa	A influye en B solamente a través de C
2	Influencia directa débil	A influye en B a través del agravamiento del problema
3	Influencia directa fuerte	A es causa fuerte de B

*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

**Problemas críticos.** Representan el problema principal, que es una causa influyente de otras y que es causado por los demás problemas.

**Problemas activos.** Tiene como resultado una puntuación alta en el total de activos y un total pasivo bajo, representa un problema que influye mucho en los demás pero que no es causado por otro de los problemas evaluados.

**Problemas pasivos.** Tiene un total pasivo alto y un total activo bajo, representa a los problemas que no influyen en los demás, sin embargo, son causados por los demás problemas evidenciados.

**Problemas indiferentes.** Son aquellos que tienen una puntuación baja tanto en activos como en pasivos, no influyen en los demás problemas analizados y tampoco son causados por ellos.

Para cada cuadrante se debe tomar en consideración los siguientes aspectos de decisión (ver Tabla 4).

**Tabla 3***Matriz de Vester – Triny Rental*

COD	Descripción	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total activos
P1	Procesos repetitivos en el área de flota vehicular	0	0	0	0	0	1	0	0	1
P2	Amplia cartera de proveedores	0	0	0	1	0	0	0	0	1
P3	Procedimientos no estructurados ni definidos en las áreas administrativas	0	0	0	3	0	1	3	2	9
P4	Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos	0	0	3	0	0	1	3	1	8
P5	Inadecuada capacitación del personal del área comercial	1	0	0	0	0	1	0	0	2
P6	Falta de personal para el seguimiento y control de procedimientos establecidos	1	0	2	1	1	0	1	1	7
P7	Procesos manuales en el registro de operaciones financieras y conciliaciones bancarias	0	0	2	3	0	1	0	1	7
P8	Procesos manuales en la elaboración y registro de planillas de pago al personal	0	0	2	1	0	1	0	0	4
Total pasivos		2	0	9	9	1	6	7	5	

*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

**Tabla 4***Aspectos de Decisión por Cuadrante*

Cuadrante	Criterios de decisión
Problemas Críticos	Deben ser resueltos lo más pronto posible
Problemas Activos	Resolver estos problemas pueden garantizar una mejora considerable en los demás
Problemas Pasivos	Se debe observar estos problemas y hacerles seguimiento de su evolución
Problemas Indiferentes	Se recomienda observarlos en caso en el futuro cambien de cuadrante

*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

De esta manera, según la calificación obtenida en la matriz de Vester se han ingresado los resultados en el siguiente gráfico (ver Figura 2), tomando como referencia los cuadrantes

antes indicados. De este registro se obtuvo la siguiente priorización de problemas (ver Tabla 5 y 6).

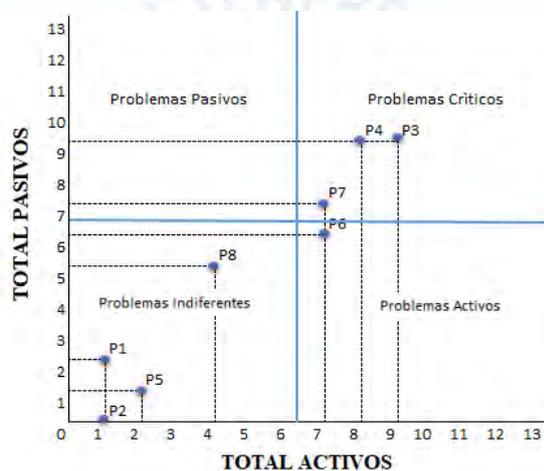
**Tabla 5**

*Clasificación de Problemas por Cuadrante de Triny Rental*

Cuadrante	Problemas
Problemas Críticos	P3, P4, P7
Problemas Activos	P6
Problemas Pasivos	
Problemas Indiferentes	P1, P2, P5, P8

**Figura 2**

*Resultado Matriz Vester de Problemas Según Cuadrantes*



*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

### 3.4. Problema Central

De acuerdo a las Tablas 5 y 6 en correlación con la Tabla 4, se puede visualizar que se han detectado tres problemas en el cuadrante crítico, los cuales, deben resolverse lo más pronto posible con la finalidad de mitigar su impacto negativo en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la empresa. De igual forma, se evidencia un problema en el cuadrante de activos, el cual al ser resuelto puede garantizar una mejora considerable en los demás problemas.

Asimismo, no se ha identificado problemas en el cuadrante de pasivos, sin embargo, si se han encontrado cuatro problemas en el cuadrante de indiferentes, los cuales no generan mayor impacto pero deben ser observados en caso cambien de cuadrante en un futuro. Luego de la evaluación efectuada, se ha identificado que los tres problemas ubicados en el cuadrante crítico, y que lograron mayor puntuación, tanto de influencia como de dependencia, están vinculados de manera directa a la falta de procedimientos debidamente estructurados en las áreas administrativas, encontrando más énfasis en

**Tabla 6**

*Priorización de Problemas por Cuadrante de Triny Rental*

Cod.	Problemas Críticos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
P3	Procedimientos no estructurados ni definidos en las áreas administrativas	9	9
P4	Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos	8	9
P7	Procesos manuales en el registro de operaciones financieras y conciliaciones bancarias	7	7
Cod.	Problemas Activos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
P6	Falta de personal para el seguimiento y control de procedimientos establecidos	7	6
Cod.	Problemas Pasivos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
Cod.	Problemas Indiferentes	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
P1	Procesos repetitivos en el área de flota vehicular	1	2
P2	Amplia cartera de proveedores	1	0
P5	Inadecuada capacitación del personal del área comercial	2	1
P8	Procesos manuales en la elaboración y registro de planillas de pago al personal	4	5

las actividades relacionadas a los procesos presupuestales, financieros y contables de la empresa. Asimismo, se ha evidenciado que varias de las actividades de registro y control de los recursos financieros se vienen realizando de manera manual, generando errores y retrasos en la automatización de la información. Al respecto, luego de la reunión sostenida con el

personal designado por la gerencia general, con la finalidad recibir alguna recomendación u observación de las puntuaciones obtenidas en la matriz de Vester, el Sr. Luis Oyola nos solicitó enfocar la presente asesoría empresarial en la búsqueda de una alternativa de solución al problema P4, “Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos”. La solicitud en mención obedece a un aspecto de prioridades internas que la empresa ha establecido con el objetivo de mejorar sus procesos administrativos y operativos, sin embargo, esta acción no implica que las demás problemáticas identificadas no sean atendidas, sino más bien se implementará un plan de acción por parte de la gerencia general, con la finalidad de alcanzar una solución integral a los problemas evidenciados.

Sobre esta problemática, el personal designado manifestó que en la actualidad, al efectuar de manera manual los registros presupuestales, además de no contar con procesos debidamente estructurados en el área de costos y presupuestos, no les permite conocer de manera oportuna y eficiente, los niveles de rentabilidad o pérdida que generan sus diversas unidades de negocios, situación que les impide adoptar acciones, estrategias o medidas que permitan mejorar aquella unidad de negocio que no esté generando los resultados esperados. Escenario que en la actualidad debe ser corregido de manera inmediata, debido a la actual coyuntura por la cual viene atravesando la empresa, producto de la pandemia ocasionada por la Covid-19, y que ha vuelto más competitivo el mercado en el cual opera Triny Rental. Sobre ello, Gómez y Aguilar (2020) precisaron que toda empresa que tenga como objetivo obtener buenos resultados en un mercado tan competitivo como el de la actualidad, deberán analizar y establecer de manera clara y precisa todos sus procesos, procesos que de acuerdo al tipo de empresa les permitirá brindar sus servicios o productos. En ese sentido, cabe señalar que un procedimiento dentro de una organización está conformado por una serie de actividades y subactividades que de manera

interdependiente y en una sola dirección buscan atender las necesidades de los clientes internos y externos, asimismo, el desarrollo integral de las actividades y subactividades permitirá agregar valor al proceso en beneficio del cliente final.

De igual forma, Pacheco (2015) manifestó la importancia de una correcta estructuración de los procesos presupuestarios en las empresas, precisando que deben estructurarse de una manera flexible, permitiéndoles responder de manera rápida y oportuna ante los diversos factores internos o externos que puedan aparecer en el desarrollo de sus actividades. Asimismo, hace incidencia que una correcta administración de los presupuestos no se sustenta en la reducción de los recursos, sino que esta debe de tener como finalidad la eficiente utilización de los recursos limitados que dispone la empresa. No se trata de reducir por reducir, sino más bien de destinar presupuesto en aquello que genere mayor valor a la empresa, haciendo un correcto balance entre costos y gastos.

Por otro lado, García (2016) señaló que el comportamiento de una empresa no solo se circunscribe al reporte financiero de esta, sino que también se deben de analizar los procedimientos y características que contribuyen a sus resultados económicos. En ese sentido, es de suma importancia efectuar una asesoría que permita mejorar los procesos bajo los cuales la empresa viene operando. Estos procesos deberán ser analizados tomando en consideración el tipo de negocio, el entorno interno y externo, así como otros factores que se encuentren vinculados directa o indirectamente con la operación de la empresa.

### **3.5. Conclusiones**

En relación a la información obtenida en las entrevistas realizadas a los responsables administrativos y operativos de Triny Rental, se ha logrado identificar puntos de dolor dentro de la empresa, los cuales requieren de atención, además de brindarles alternativas de solución para que sean implementadas a la brevedad posible y permitan proponer una solución adecuada al problema central que en la actualidad viene afectando el correcto desempeño de

la empresa. Estos puntos de dolor han sido trasladados a una herramienta denominada matriz de Vester, la cual ha permitido identificar a través de una correlación y análisis de los problemas existentes, cuáles son los que generan mayor incidencia e impacto negativo en las actividades de la empresa. Sobre esto, es preciso indicar que la presente asesoría brindará una o más alternativas de solución al problema P4, “Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos”, el cual será evaluado a solicitud de la empresa, debido al grado de relevancia que los directivos le otorgan al problema en mención.



## Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz

A continuación, se presenta el análisis que ha permitido identificar las causas del problema central seleccionado “Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos”. Para ello, se empleó la metodología del diagrama de Ishikawa o más conocido como diagrama de espina de pescado, debido a que esta herramienta permite de manera práctica estructurar y graficar la relación existente entre el problema o efecto central y todas sus posibles causas que la ocasionan. Asimismo, esta metodológica promueve la participación de los diversos niveles jerárquicos de la empresa, lo cual, conlleva a tener una visión integral del estado real de Triny Rental.

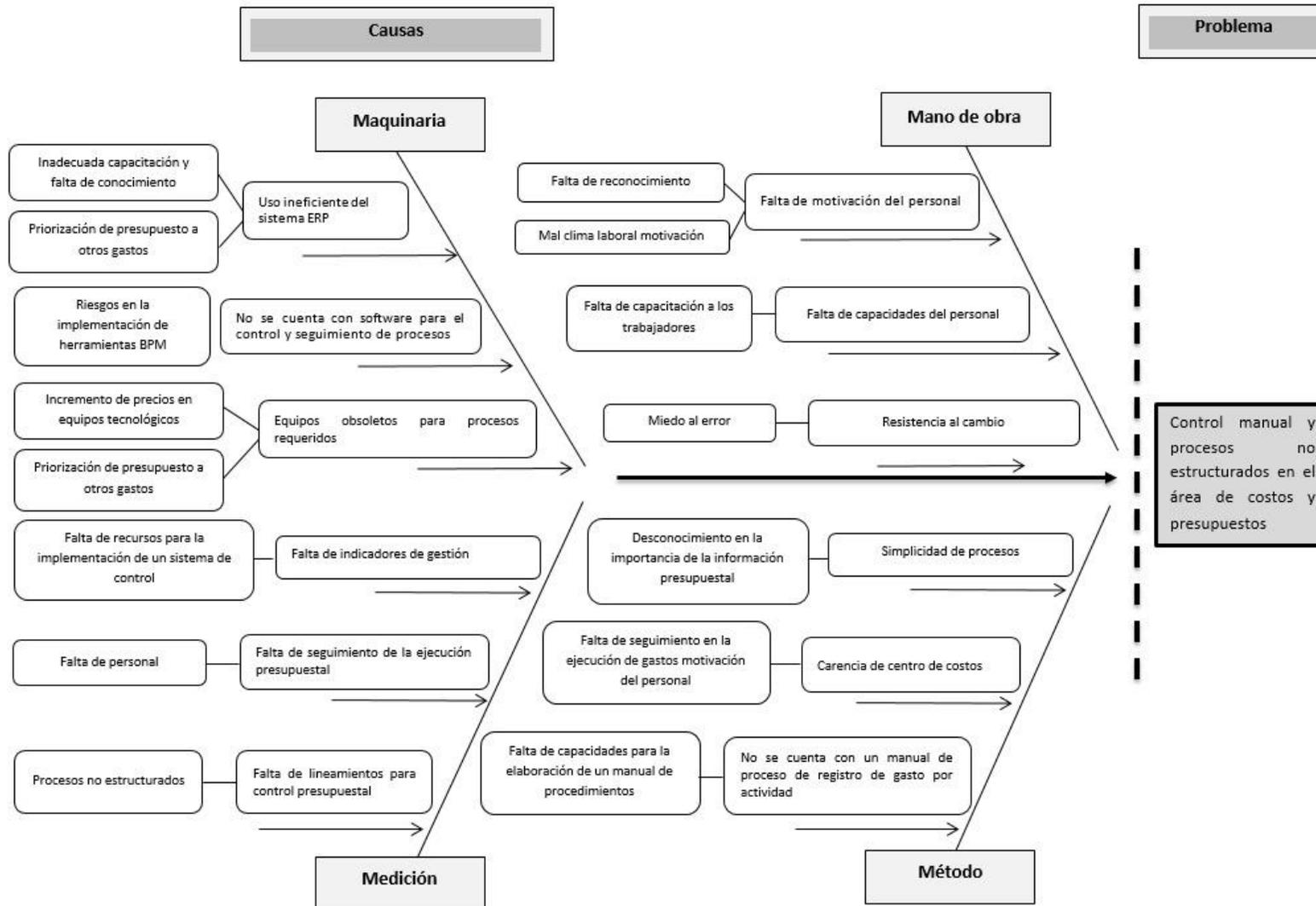
### 4.1. Metodología de Trabajo para Identificar la Causa Raíz

La identificación de las causas raíz que originan el problema central de la empresa ha sido efectuada a través de la metodología del diagrama de Ishikawa (ver Figura 3), porque permitirá visualizar las causas, evaluando los procesos actuales con la finalidad de brindar una solución y mejora. Sobre esta herramienta, Stachú (2009) señaló que su aplicación debe efectuarse a través del análisis integral de la organización, además que no deben limitarse las ideas y aportes de los involucrados que participan en su elaboración. Cabe señalar, que esta herramienta tiene como característica más relevante la comprensión común de las causas que originan determinada problemática dentro de una organización.

Asimismo, Moscoso (2021) señaló que esta herramienta permite explorar de manera colaborativa las posibles causas que se encuentran vinculadas al problema central mediante un análisis integral en las diversas áreas de la empresa, realizando la revisión de los factores genéricos denominados 6M (materiales, mano de obra, maquinaria, método de trabajo, medio ambiente y medición), lo cual, nos permitirá contar con un panorama más amplio e identificar soluciones estructuradas en base a información recabada de la propia empresa. A continuación se muestra el diagrama elaborado con la información recabada de Triny Rental,

Figura 3

Diagrama de Ishikawa del Problema Central de Triny Rental



para encontrar las causas del problema central. Para la elaboración del siguiente análisis se ha considerado los cuatro factores más importantes de la empresa, los cuales son, mano de obra, maquinaria, medición y método.

#### **4.2. Análisis de las Causas**

A continuación se efectuará un análisis de cada una de las causas que se han evidenciado a través de la aplicación del diagrama de Ishikawa, las cuales contribuyen de manera directa al problema central de la empresa y obedecen al siguiente detalle:

##### ***4.2.1. Falta de Motivación al Personal***

Considerando que en la actualidad Triny Rental, viene realizando de manera manual el control del presupuesto con el que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones diarias. Situación que viene originando que el personal del área de costos y presupuestos se encuentre desmotivado debido a los constantes errores que detecta al momento de querer elaborar el presupuesto, esto originado principalmente por la mala asignación de los costos y gastos, por parte de las diversas áreas de la empresa. Asimismo, estos errores originan que la imagen de los trabajadores que efectúan el registro se vea afectada debido a las constantes llamadas de atención por parte de sus jefes directos.

De igual forma, se ha evidenciado que el personal que realiza los registros solo busca cumplir con las tareas asignadas, sin buscar la manera de efectuar un adecuado registro de las asignaciones presupuestales que promuevan una correcta ejecución de los recursos de la empresa. Sobre esto, Naranjo (2009) señaló que entre una de las causas que dan como resultado la desmotivación del personal dentro de las empresas se puede mencionar la realización de actividades y tareas de manera repetitiva y monótona, por lo cual, urge que el empresariado adopte las medidas necesarias para reducir estas situaciones y se puedan mitigar sus efectos. Asimismo, señaló que entre las características más relevantes de un personal desmotivado se puede evidenciar el cumplimiento de sus tareas en lo mínimo e

indispensable solicitado por parte de los responsables o jefes directos, otra de las características es el constante ausentismo que presentan en el desarrollo de sus labores, situación que afecta el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Al respecto, Medina et al. (2008) destacaron la importancia de la motivación como medio para generar valor económico en las empresas a través de sus trabajadores, entendiéndose que la motivación promoverá en ellos el logro de sus objetivos personales, los cuales deben estar vinculados a los beneficios que los trabajadores esperan recibir de sus empresas. Sobre ello, los directivos de Triny Rental deberán promover un clima laboral adecuado que permita aprovechar el impulso que genera un personal motivado, dado que de esta forma se podría mejorar la eficiencia de sus procesos y con ello el aumento de su productividad. Asimismo, la empresa deberá identificar de manera correcta los objetivos que persiguen cada uno de sus trabajadores, esta acción le permitirá responder de manera adecuada a cada una de sus necesidades, considerar que algunos trabajadores pueden buscar de parte de la empresa un reconcomiendo de tipo extrínseco y otros de tipo intrínseco.

**Falta de Reconocimiento.** El personal de Triny Rental en la actualidad muestra falta de compromiso en el cumplimiento de sus actividades diarias, lo cual, es promovido por una percepción de falta de reconocimiento a su trabajo por parte de sus jefes inmediatos. Al respecto, los trabajadores señalan que cuando cumplen sus actividades de manera eficiente y con ello contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, no son reconocidos de forma intrínseca o extrínseca, sin embargo, cuando cometen algún error propio de sus funciones reciben fuertes llamadas de atención, son amonestados o en algunas situaciones suspendidos. Sobre esto, cabe resaltar la importancia que las empresas deben de dar a la relación que mantienen con sus trabajadores, considerando que estos son el recurso más valioso dentro de una organización, y de su labor dependerá el éxito o fracaso de la gestión empresarial.

**Mal Clima Laboral.** Debido a la falta de una adecuada estructuración de los procesos administrativos y operativos de Triny Rental, en la actualidad se vienen presentando situaciones que afectan el clima laboral de la empresa. Sobre ello, la mala estructuración de los procesos origina que exista una mala relación entre los trabajadores de las diversas áreas, esta situación afecta en gran medida la adecuada comunicación interna que debe de existir entre los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cabe señalar que un mal clima laboral es uno de los factores que incide directamente en la desmotivación de los trabajadores, dado que se generan comportamientos negativos que logran afectar las relaciones interpersonales, aspecto relevante para la generación de un buen clima laboral. Al respecto, Bordas (2016) indicó que es necesario gestionar un buen clima laboral dentro de las organizaciones debido a que este aspecto ayuda mejorar las interacciones que se dan entre los trabajadores de las diversas áreas, unidades o departamentos que la conforman, permitiendo mejorar los niveles de comunicación, participación e involucramiento de los trabajadores en la búsqueda de los objetivos empresariales.

#### ***4.2.2. Falta de Capacidades del Personal***

Actualmente el área de costos y presupuestos de Triny Rental, no cuenta con personal que cumpla con las capacidades adecuadas que permitan generar controles y procesos de una manera estructurada. Esta situación se presenta en gran medida debido a dos situaciones, la primera de ella se encuentra vinculada a la falta de motivación del personal que impide que este busque capacitarse de manera individual y que le permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades que contribuyan a obtener mejores resultados en la empresa, la segunda situación se encuentra relacionada a la falta de programas de capacitación en el manejo integral del SAP u otros programas que permitan el desarrollo de actividades de una manera más rápida y eficiente por parte de los trabajadores del área de costos y presupuestos.

Al respecto, Louffat (2017) describió que en un mundo tan competitivo uno de los factores relevantes para el éxito de una empresa, se encuentra vinculado directamente a una adecuada capacitación del personal, capacitación que no solo se reflejará en la adopción de nuevas habilidades por parte de los trabajadores, sino que también, se traducirá en mejores resultados para la empresa. El contar con trabajadores debidamente capacitados, permitirá mejorar la productividad e incrementar los beneficios económicos para la empresa. Además, debemos señalar que la capacitación es un factor predominante para el crecimiento y sostenimiento perdurable de una empresa.

**Falta de Capacitación a los Trabajadores.** Debido a los costos que implica la implementación de programas de capacitación, los directivos y la gerencia general de Triny Rental, a la fecha no han dispuesto su implementación. Situación que se viene presentando por el desconocimiento de los beneficios que promueve el contar con trabajadores debidamente capacitados. Sobre ello, cabe señalar que una correcta capacitación contribuirá de manera directa al aumento de la productividad, factor que les permitirá adquirir nuevas capacidades técnicas que le servirán como herramienta de solución, cuando se presenten problemas en el desarrollo de sus actividades laborales diarias. Por lo cual, es necesario que la empresa diagnostique, diseñe y ejecute un adecuado programa de capacitación que promueva el involucramiento y participación de todos los trabajadores, con la finalidad de que adquieran nuevas habilidades y promuevan en la empresa una mayor eficiencia y productividad laboral. Asimismo, Aguado y Arranz (2014) indicaron que es necesario que las empresas cuenten con programas de capacitación, que permitan a los trabajadores adquirir nuevas habilidades técnicas necesarias para un correcto cumplimiento de sus labores diarias. Cabe señalar que para que se logre el éxito deseado es fundamental que se dé a conocer de manera clara a los trabajadores el objetivo o los objetivos que se pretenden alcanzar con su aplicación.

### **4.2.3. Resistencia al Cambio**

Triny Rental se encuentra en la actualidad en un proceso de transición, el cual está relacionado principalmente al cambio de enfoque de gestión, buscando cambiar el enfoque familiar por uno más corporativo. Sin embargo, esta situación viene originando resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa. Los cuales, son reacios aceptar los cambios propuestos por la gerencia y que tienen como finalidad mejorar los procesos administrativos y operativos, que conlleve a un aumento de la productividad.

Asimismo, este comportamiento se puede asociar a la falta de motivación y capacidades por parte de los trabajadores, el primer punto, puede asociarse a la falta de compromiso para asumir nuevas funciones dentro de la empresa, y la segunda se vincula a la falta de capacidades que no les permite aceptar nuevas responsabilidades. Sobre este punto, Lazzati (2008) señaló que los cambios dentro de una organización se encuentran asociados principalmente al nivel de compromiso que asumen los colaboradores de una empresa, asimismo, recalca que el éxito no solo se encuentra supeditado a la adopción de estrategias o acciones debidamente adecuadas. Por lo tanto, la búsqueda de un mejor desempeño económico por parte de las empresas no será sostenible, sino se efectúa un cambio efectivo en los trabajadores, ya que estos son predeterminantes en toda organización, tanto para su éxito o fracaso.

Igualmente, López et al. (2013) indicaron que entre los motivos que contribuyen a la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de una organización, se encuentra la relacionada a la inadecuada comunicación del proyecto de cambio que se pretende efectuar. Esta situación limita una adecuada comunicación de las metas, objetivos y estrategias que la empresa debe llevar a cabo con la finalidad de mejorar sus procesos administrativos u operativos, además, impide un correcto involucramiento de los trabajadores, debido a que no se sienten parte del cambio que se pretende realizar. Sin embargo, también se señala que si se

cuenta con toda la información del cambio que se pretende llevar a cabo, en algunas circunstancias los trabajadores pueden mostrar resistencia, debido a que se sienten condicionados a efectuar acciones que se encuentran fuera de su zona de confort, aspecto que conlleva a una paralización en su accionar, lo cual, puede ser visto como una resistencia o falta de involucramiento del trabajador.

De igual forma, Escudero et al. (2014) manifestaron que la resistencia al cambio dentro de las organizaciones se encuentra vinculada a determinadas variables psicológicas que condicionan el comportamiento de los trabajadores durante el desarrollo de sus actividades diarias. Sobre ello, se puede señalar que la variable que más influye a una situación de resistencia al cambio es la relacionada al miedo que sienten los trabajadores a enfrentar situaciones nuevas, situaciones que puedan evidenciar su desconocimiento en determinadas materias, así como, la obligación de dejar su zona de confort para emprender acciones que nunca antes han realizado, asimismo, esta variable se encuentra vinculada de manera directa a la búsqueda de estabilidad y al apego a realizar acciones rutinarias y conocidas que no conlleven a enfrentar riesgos por parte de los trabajadores.

**Miedo al Error.** La falta de confianza que sienten los trabajadores dentro de la empresa, fomenta en ellos un miedo excesivo a cometer errores al momento de que se les asigne nuevas funciones o se les promueva para asumir nuevas responsabilidades funcionales. Por lo cual, los trabajadores asumen que al cometer errores se les puede prejuzgar como ineficientes o desinteresados por asumir nuevas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales, en ese sentido, siempre se limitan a efectuar sus labores rutinarias, buscando mitigar la incertidumbre que implica el enfrentar nuevos escenarios. Sobre esto, cabe destacar la importancia que implica promover en los trabajadores la adopción de nuevas capacidades técnicas que les permitirá afrontar de manera eficiente nuevas responsabilidades, con las cuales contribuirán tanto al logro de sus objetivos

personales (anhelo de superación profesional), como al cumplimiento de los objetivos que establezca la empresa. Al respecto, Grouard (2009) indicó que todo cambio siempre promueve en los trabajadores temores emocionales, lo cuales, deben ser atendidos de manera oportuna con la finalidad de que no generen resistencia por parte de estos a afrontar nuevos escenarios laborales. Asimismo, toda empresa antes de realizar un cambio debe comunicar a los trabajadores los beneficios que se pretenden lograr, así como los riesgos a los que encuentran expuestos con su implementación.

#### ***4.2.4. Equipos Obsoletos para Procesos Requeridos***

Las empresas, actualmente requieren de recursos tecnológicos que permitan lograr la optimización de sus procesos y con ello promover el aumento de la productividad. En la actualidad, Triny Rental cuenta con 70 equipos de cómputo, entre laptops y equipos de cómputo fijo distribuidos entre su personal, de los cuales el 90% representan a equipos adquiridos entre los años 2013 y 2020, por lo tanto, se puede verificar que no se cuenta con equipos tecnológicos de alta gama en sus instalaciones. Esta deficiencia tecnológica genera retraso y recarga laboral en las tareas diarias de cada trabajador, lo cual reduce el tiempo que se podría disponer para identificar oportunidades de mejora en la empresa.

De acuerdo a lo señalado, López (2020) manifestó que todas las empresas pueden haber tomado las medidas necesarias para mantener el trabajo desde casa, utilizando herramientas de videoconferencia y aplicativos que permitan la organización del trabajo remoto. Sin embargo, es primordial contar con un equipo adecuado para que estas medidas se puedan dar, y más en estos tiempos donde se requiere que la comunicación interna fluya de tal manera que no se diferencie el trabajo virtual del presencial. En ese sentido, urge que se adopten medidas por parte de la empresa que permitan a los trabajadores descubrir nuevas formas de interacción que se encuentren ligadas a la evolución de los equipos tecnológicos.

**Incremento de Precio en Equipos Tecnológicos.** Este incremento se debe principalmente a los rezagos ocasionados directamente por la pandemia, González (2021) manifestó que la demanda de productos tecnológicos ha evidenciado una leve alza debido a diferentes factores, como el aumento de la demanda de equipos PC para los trabajos a distancia, equipos de red y servidores. Por este motivo, se entiende la complicada labor de los departamentos de TI en las empresas, los cuales deben lidiar contra la escasez de equipos de tecnología de vanguardia y los precios altos a los que están expuestos en la negociación.

**Priorización de Presupuesto a Otros Gastos.** La emergencia sanitaria vivida en el 2020 reflejó un impacto económico negativo en las empresas de todos los sectores de nuestra economía, debido a ello, se incrementó el nivel de urgencia de implementar o establecer criterios de priorización para la asignación de los recursos financieros. En la mayoría de los casos, los recursos fueron canalizados para cumplir con los protocolos sanitarios establecidas por el gobierno, con la finalidad de proteger la salud de los colaboradores.

#### ***4.2.5. No se Cuenta con un Software para el Control y Seguimiento de Procesos***

La empresa no tiene implementado un software para la gestión de procesos o denominado BPM Software ("*Business Process Management Software*"). Esta deficiencia impacta directamente al problema central, ya que al no contar con un software de gestión, que permita la optimización de los procesos operativos y administrativos en todas las áreas, genera distorsión en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Respecto a esta herramienta, Lahoz (2017) señaló que todas las empresas requieren de estructuras que definan de manera clara las operaciones que se llevan a cabo en cada departamento de la empresa, además, se debe señalar que debido al crecimiento de cada negocio, la estructuración de estos procesos se complica, sin embargo, esta definición de actividades debe ser transparente, clara, reutilizable y fácilmente escalable. En tal sentido, la implementación de un software de procesos permitirá reducir esfuerzos y costos debido a la

identificación de operaciones repetitivas realizadas en distintas actividades de la empresa.

Adicionalmente, la implementación de este software permitirá agregar valor a las actividades que se realice.

**Riesgos en la Implementación de Herramientas BPM.** Las herramientas Business Process Management Software, o denominadas BPM, son aplicaciones ideadas para el diseño, gestión y monitorización de procesos, y se utilizan en el entorno empresarial para automatizar, medir y optimizar las operaciones de negocio. Sin embargo, Grabeljsek (2017) manifestó que los índices de fracaso o descontento con la utilización de herramientas BPM son bastante altos y por ello es fundamental ser cautelosos con la implementación de estas soluciones ya que muchas veces las metodologías no son aplicadas correctamente, lo cual puede llevar a concluir en un análisis deficiente, llevando a la empresa a perder fondos y recursos.

#### ***4.2.6. Uso Ineficiente del Sistema ERP***

Actualmente, la empresa cuenta con el sistema SAP Business One, el cual no viene siendo utilizado de manera óptima por parte de los trabajadores, esta situación se da en gran medida debido a la falta de conocimiento y a una inadecuada capacitación por parte de la empresa. Para Triny Rental podría llegar a ser más rentable, la implementación y operatividad de esta herramienta estratégica, si se aprovechan todas las funcionalidades que ofrece, lo cual, permitiría obtener información de manera más oportuna, reduciendo tiempos y procesos.

Al respecto, Suárez (2010) afirmó que las empresas hoy en día se desarrollan en un entorno más competitivo, lo cual, las obliga a mejorar de manera drástica la gestión e integración de sus áreas funcionales. De acuerdo a ello, los sistemas ERP pueden ayudar y facilitar la gestión de todos sus recursos, mediante la incorporación de información entre departamentos y áreas funcionales. Esta solución permitirá a la empresa desarrollar sus

actividades administrativas y operativas de una manera más integrada, además de contar con una visión global de las actividades de la empresa.

**Desventajas del SAP Business One.** Es importante señalar que el sistema SAP Business One permite a los usuarios controlar funciones críticas en las áreas de finanzas, almacén, logística, comercial, marketing, entre otras, todo ello dentro de un sistema administrativo integrado. No obstante, la utilización de esta herramienta conlleva a un incremento de horas hombre debido a la operatividad manual a la que se encuentra expuesto en el registro y contabilización de documentos. Adicionalmente, para el cumplimiento de estas funciones se requiere la adquisición de licencias por cada usuario operativo, lo cual conlleva a un incremento en el presupuesto mensual de cada área.

**Inadecuada Capacitación y Falta de Conocimiento.** Actualmente la empresa no cuenta con un adecuado programa de inducción al personal, debido a ello, no se logra cubrir en su totalidad la capacitación del sistema SAP Business One, por lo cual el trabajador va tomando conocimiento de la operatividad administrativa día a día. Esto no solo genera retraso en el aprendizaje, sino que también impide a que se pueda elaborar un manual de procedimiento que cada trabajador pueda revisar en su proceso de inducción, lo cual permitiría reducir la curva de aprendizaje de los nuevos trabajadores.

#### ***4.2.7. Falta de Indicadores de Gestión***

Triny Rental en la actualidad no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir de manera permanente y eficiente los resultados que obtienen sus diversas líneas de negocio, aspecto que afecta en gran medida la correcta toma de decisiones por parte de sus directivos. Asimismo, esta situación contribuye a que no se pueda conocer con exactitud que unidades de negocio están generando los resultados económicos esperados y cuáles no. En ese sentido, la relevancia de la información que proporcionan los indicadores de gestión radica en que al conocerse los resultados generados de manera oportuna, la empresa podrá

adoptar acciones o estrategias que le permitan revertir situaciones adversas que se puedan presentar en las unidades de negocio.

Es preciso indicar que los indicadores de gestión no solo sirven para medir o conocer los resultados económicos y financieros de la empresa, sino que estos tan bien permiten brindar información relevante relacionada por ejemplo a los niveles de productividad de los trabajadores, niveles de satisfacción de los clientes internos y externos, entre otros aspectos que en un mercado tan competitivo son de vital importancia durante la gestión de las empresas. En relación a lo señalado en los párrafos precedentes, Reinoso (2014) manifestó que los indicadores de gestión que adoptan las empresas deben estar asociados principalmente a sus objetivos y metas establecidas, asimismo, señaló que estos indicadores deben adecuarse a las actividades que desarrollen las empresas, debido a que la información que proporcionen será de vital importancia al momento de realizar su evaluación. En resumen, lo que se busca a través de la aplicación de los indicadores de gestión es medir los resultados obtenidos versus los resultados esperados, y sobre ello efectuar un análisis que permita corregir los resultados negativos, y por otro lado aprovechar aquello que genere beneficio para la empresa.

**Falta de Recursos para la Implementación de un Sistema de Control.** Debido a la falta de recursos económicos la empresa no ha establecido un adecuado medio o sistema de control que permita realizar de manera óptima la medición del recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades administrativas u operativas de Triny Rental. En el caso de los recursos dispuestos para las actividades administrativas no se ha logrado establecer un adecuado control de las horas que los trabajadores emplean para llevar a cabo una determinada actividad, por ejemplo, las horas que demanda la elaboración del reporte de conciliación bancaria, en tanto, que para el desarrollo de las actividades operativas esta situación impide llevar un adecuado control de las horas necesarias para la ejecución del

mantenimiento preventivo y/o correctivo de las unidades vehiculares. Esta situación, no permite establecer una adecuada asignación del recurso humano necesario para llevar a cabo una actividad, lo cual, impide mejorar los niveles de productividad y eficiencia de la empresa.

#### ***4.2.8. Falta de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal***

El seguimiento de los recursos económicos de Triny Rental no se viene realizando de manera adecuada, esta situación se presenta debido a la poca importancia que muestran los directivos de la empresa, en adoptar acciones o medidas que busquen establecer un adecuado seguimiento del presupuesto que se asigna a las diversas unidades de negocio. Referida situación, no permite que los recursos económicos se han utilizados de manera eficiente, sino por el contrario se destinan recursos a actividades que no generan valor para la empresa. Cabe señalar, que un adecuado seguimiento presupuestal evitará que los recursos económicos sean mal gestionados, sino por el contrario se asegure que estos recursos generen la mayor rentabilidad para la empresa. Asimismo, producto de la actual coyuntura que viene atravesando nuestro país debido a los factores políticos, sanitarios y económicos, es de suma importancia que los escasos recursos con los que cuenta la empresa se han gestionados de una manera eficiente.

Al respecto, Rincón (2011) señaló que la importancia de una adecuada estructura presupuestal permite a las empresas anticiparse a sucesos futuros que puedan afectar su correcto desempeño, asimismo, sirve como una herramienta para adoptar estrategias que le permitan alcanzar sus metas y objetivos establecidos. En tal sentido, la correcta formulación de un presupuesto deberá complementarse con un constante seguimiento de este, lo cual, asegurará que la empresa asigne sus recursos financieros de una manera oportuna y eficiente.

**Falta de Personal.** Triny Rental no dispone del recurso humano necesario para poder efectuar un adecuado seguimiento del presupuesto que se les asigna a sus diversas unidades de negocio para el desarrollo de sus actividades operativas. Además de no contar con el

recurso humano necesario, el área de costos y presupuesto de la empresa no dispone de un procedimiento debidamente estructurado, en el cual se detalle de manera clara y precisa, el proceso que se debe de seguir para la asignación, seguimiento y control de los recursos asignados. Esta situación impide contar con información oportuna para una mejor toma de decisiones por parte de los directivos o gerencia general de la empresa. Al respecto, Muñoz (2018) señaló que el recurso humano es un factor predominante para la correcta gestión de los procesos dentro de las organizaciones. Por lo cual, este recurso es fundamental para una eficiente implementación de procesos, que beneficien tanto al cliente interno, proporcionándole información, datos, o productos semiprocesados, así como al cliente externo, brindándole productos terminados de calidad que cumplan con sus expectativas.

#### ***4.2.9. Falta de Lineamientos para Control Presupuestal***

Triny Rental en la actualidad carece de lineamientos que promuevan una correcta utilización de los recursos económicos con los que cuenta. Esta falta de lineamientos causa que las diversas áreas no efectúen una correcta asignación, registro y control de sus recursos económicos. Asimismo, esto da como resultado a que no se pueda contar con información real y oportuna, que permita conocer a que actividades se están designando los recursos de la empresa. Por otro lado, esta situación genera sobre carga laboral en el personal encargado de elaborar los reportes presupuestarios que puedan ser solicitados por la gerencia general o alguna jefatura que busca analizar la ejecución de su presupuesto.

De igual forma, la falta de lineamientos de control contribuye a la duplicidad de tareas o procesos por parte de los trabajadores, situación que implica que los niveles de productividad se vean afectados, asimismo, esto genera que se utilicen recursos de manera innecesaria, Al respecto, Narváez (2017) indicó que las empresas gestionan recursos limitados, por lo cual, es prioritario que estos recursos se asignen de manera eficiente, con la finalidad de generar la mayor rentabilidad posible. En ese sentido, radica la importancia de

establecer lineamientos de control que permitan efectuar un adecuado seguimiento y monitoreo de los escasos recursos que dispone una empresa.

**Procesos no Estructurados.** Al respecto la empresa no cuenta con procesos administrativos y operativos debidamente estructurados, lo cual, genera desorden y por ende una falta de control de los recursos que se emplean para la ejecución de las actividades diarias de la empresa. En la actualidad, por ejemplo las solicitudes de gasto que generan las diversas áreas de la empresa son realizadas de manera informal a través de correos electrónicos dirigidos a los responsables del control del gasto, y en algunas situaciones debido a la premura de las solicitudes son dirigidos directamente a la gerencia general, lo cual, no permite un control eficiente del gasto asignado. Por otro lado, estas solicitudes debido al medio informal que se utiliza no son atendidas de manera oportuna, lo cual, genera retrasos y pérdida de recursos (horas hombres) a la empresa, por ello, resulta de suma importancia establecer procesos que cuenten con lineamientos o políticas debidamente definidas que permitan que las actividades se realicen con la mayor eficiencia posible. Sobre ello, Ponce (2016) argumentó que la finalidad principal de la gestión y estructuración de los procesos internos de la empresa es aumentar su eficacia y eficiencia, buscando a través de ello mejorar los niveles de productividad. Asimismo, desde la parte operativa, la gestión de los procesos busca implementar en la empresa una mejora continua que permita alinear los procesos del negocio con las necesidades de nuestros clientes.

#### ***4.2.10. Simplicidad de Procesos***

En la actualidad el proceso de solicitud y registro de los gastos asociados a la operatividad de las diversas áreas de negocio de Triny Rental, es realizado de manera informal, empleando para ello correos electrónicos y hojas de excel no estandarizadas por todas las áreas de la empresa. Al respecto, la falta de implementación de un adecuado sistema de solicitud de gastos, además, de la carga laboral del personal responsable de efectuar su

aprobación y seguimiento, generan diversas dificultades en la operatividad de la empresa, por ejemplo se presentan situaciones como la demora en la atención de las solicitudes de gasto para la atención de pedidos de suministros y repuestos para las unidades vehiculares (cuello de botella), lo cual, promueve una inadecuada disposición de los recursos de la empresa. Por otro lado, las diversas áreas registran sus gastos a través de una hoja excel, la cual, no sigue un formato y procedimiento preestablecido, si no que cada área aplica su criterio individual para su elaboración, esta situación no permite conocer de manera oportuna los niveles de gasto en los que ha incurrido una determinada área de negocio. Finalmente, esta situación imposibilita que los directivos o la gerencia general cuenten con información oportuna que le permita adoptar acciones o estrategias que contribuyan a aprovechar las oportunidades que se presenten o en su defecto responder de manera adecuada a los problemas que pueden surgir.

Sobre esto, es necesario señalar la importancia de contar con un módulo presupuestal en el ERP SAP que permita realizar una correcta estructuración, control y trazabilidad de los gastos en los que incurre la empresa. Al respecto, Espinoza (2016) mencionó que un módulo presupuestal en el ERP SAP, contribuye a brindar información en tiempo real de los datos presupuestales (presupuesto asignado y presupuesto ejecutado) de cada área de la organización, lo cual, permitirá prever al responsable de área, sobre posibles situaciones de falta o exceso de presupuesto, permitiéndole ser más eficiente con el manejo de los recursos de la empresa, así como, contar un información oportuna para una mejor toma de decisiones.

**Desconocimiento en la Importancia de la Información Presupuestal.** Los directivos y la gerencia general de la empresa no otorgan la importancia debida a lo valioso que es contar con una adecuada información presupuestal, la cual, debería ser el resultado de un proceso debidamente estructurado que genere información oportuna y confiable. Sin embargo, se viene tomando decisiones en base a información que genera la contabilidad de la empresa, información que carece de exactitud debido a que los responsables en el área de

contabilidad asignan los gastos en una cuenta general, no efectuando un análisis a detalle de la procedencia y pertinencia del gasto. Asimismo, esta información no se efectúa de manera oportuna debido a que el área contable brinda la información luego de efectuar la declaración mensual de impuestos.

Al respecto Lapiedra et al. (2021) manifestaron que un contexto empresarial tan competitivo el contar con información oportuna tanto del ámbito interno y externo de la empresa permitirá minimizar los riesgos a los que se encuentran expuestas las decisiones que adoptan los directivos como parte del desarrollo de sus actividades diarias. Asimismo, una adecuada información contribuirá al diseño de estrategias que puedan generar ventaja competitiva sobre los competidores. Por ello, es relevante implementar mecanismos que permitan recabar información tanto del ámbito externo (nuevas tendencias, movimiento económico, nuevos competidores, coyuntura económica global y local, etc.), como interno (niveles de endeudamiento, ejecución de gasto, márgenes de rentabilidad, etc.) de la empresa

#### ***4.2.11. Carencia de Centro de Costos***

El rápido crecimiento de Triny Rental no ha sido acompañado por un adecuado proceso que promueva la correcta identificación de los gastos en los que incurren sus diversas unidades de negocio. A la fecha, las unidades no pueden conocer con exactitud el detalle de los gastos que se generan durante sus operaciones, situación que es originada por la falta de implementación de un centro de costos, en el cual se pueda gestionar de manera eficiente la asignación, registro, control y trazabilidad de los recursos con los que se dispone. De igual forma, esta carencia no permite que los directivos o la gerencia general de la empresa conozcan de manera oportuna que unidad de negocio estaría generando la rentabilidad esperada y que unidad generando pérdidas.

Asimismo, la falta de un centro de costos impide a Triny Rental adoptar estrategias que le permitan competir de manera más eficiente en un mercado tan competitivo, en el cual,

es relevante contar con procesos debidamente estructurados que brinden un correcto soporte a las actividades administrativas y operativas. Por otro lado, no permite conocer con exactitud los niveles de ejecución del presupuesto que se le asigna a cada unidad de negocio, siendo este aspecto relevante al momento de redireccionar los escasos recursos con los que cuenta la empresa. Sobre ello, Barragan (2015) mencionó que las estructuras de centros de costos son las que determinan la planificación y el análisis de los costos, lo cual, es la base para el desarrollo de las actividades de una empresa, a través de métodos, normas y procedimientos que garantizan el control de la productividad y los servicios que brinda la empresa.

**Falta de Seguimiento en la Ejecución de Gastos.** En la actualidad no se asignan los recursos necesarios para la implementación de un sistema que contribuya al seguimiento de la ejecución de los gastos que generan las diversas unidades de negocio de Triny Rental, situación que impide que los directivos y la gerencia general dispongan de manera oportuna de información relacionada a los niveles de gastos que ejecutan cada una de las unidades. Asimismo, no permite conocer que unidad está generando rentabilidad o pérdida a la empresa, limitante que impide tomar decisiones que permitan aprovechar o revertir estos escenarios. Sobre ello, Muñiz y González (2009) destacaron la importancia del seguimiento presupuestario como medio para evaluar el cumplimiento de los objetivos empresariales, además permitirá conocer que aspectos han promovido o incidido en la desviaciones de los objetivos preestablecidos, lo cual, servirá como fuente de información para una mejor toma de decisiones de presentarse situaciones similares.

#### ***4.2.12. No se Cuenta con un Manual de Proceso de Registro de Gasto por Actividad***

Debido a la falta de un manual en el cual se detalle el proceso de registro de los gastos que se efectúan en las diversas unidades de negocio de Triny Rental, no es factible desarrollar una adecuada gestión presupuestal, estos registros en la actualidad se llevan a cabo de manera informal, no contemplando un adecuado proceso que permita su identificación y trazabilidad,

lo cual, limita el acceso a una información oportuna para una mejor toma de decisiones. En ese sentido, surge la necesidad de efectuar la implementación de un manual que señale de manera detallada el proceso que se debe de seguir en las diversas unidades de negocio al momento de solicitar, comprometer y ejecutar un gasto. Asimismo, de darse el caso esta implementación permitirá reducir la curva de aprendizaje de los nuevos trabajadores, lo cual, contribuirá a mejorar los niveles de productividad del personal y con ello la eficiencia de la empresa.

Sobre esto, Vivanco (2017) señaló que en la actualidad las empresas a nivel global funcionan mediante procesos, y ante esto surge la necesidad de implementar un área de control interno que promueva un correcto proceso de las actividades administrativas y operativas. Es por ello la importancia de la implementación de manuales de procedimientos, que sirvan de guías operativas para el desarrollo de las actividades asignadas a cada trabajador de la empresa. Además, permitirá que los procesos contribuyan a la generación de valor agregado, en beneficio del cliente final, lo cual, también servirá como un elemento diferenciador del tipo de producto que brinda Triny Rental, en comparación a sus más cercanos competidores.

**Falta de Capacidades para la Elaboración de un Manual de Procedimientos.** Las diversas unidades de negocio de Triny Rental no cuentan con personal que posea las capacidades necesarias para la elaboración de un manual de procesos. Si bien el personal conoce todas las acciones y procedimientos que se desarrollan como parte de sus funciones, no cuentan con los conocimientos básicos de técnicas o herramientas metodológicas que puedan aplicar para la elaboración de un eficiente manual de procedimientos. Cabe señalar que el desarrollo de un manual de procedimientos sin el conocimiento básico de una metodología puede generar errores en su diseño, lo cual, conllevaría a contar con procesos

confusos y repetitivos que podrían generar pérdida de tiempo y recursos económicos para la empresa.

### 4.3. Matriz de Priorización Causa-Raíz

De acuerdo a las causas que se han identificado en el diagrama de Ishikawa (ver Figura 3), respecto al problema central, “Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos”, y para poder darles una puntuación, se ha utilizado la matriz de Vester (ver Tabla 7) relacionado al cuadro de criterios de puntuación (ver Tabla 2). Esta matriz permite priorizar las causas al analizar la influencia y dependencia entre ellas, de esta manera, se ha logrado identificar las causas raíz y las que son efecto o consecuencias de estas. Esta herramienta, explicada y sustentada en el capítulo tres para la identificación del problema central, consiste en listar las 12 causas, analizadas en el diagrama de Ishikawa, de forma horizontal y vertical para dar una puntuación de acuerdo al nivel de impacto e influencia entre ellas. Cabe señalar que la puntuación y el nivel de priorización otorgado a las causas identificadas en el presente trabajo, la efectuó el equipo consultor con la información y constante retroalimentación recibida por parte de los trabajadores de Triny Rental.

Según cada puntuación obtenida, se han clasificado los resultados en cuatro cuadrantes donde se indican los siguientes tipos de causas: críticas, activas, pasivas e indiferentes, las cuales ofrecen distintas oportunidades de intervención y permiten atacar a la causa raíz del problema central detectado.

**Causas críticas.** Representan la causa principal, es una causa influyente de otras y que es ocasionada por las demás causas.

**Causas activas.** Tiene un total activo alto y un total pasivo bajo, representa una causa que influye mucho en las demás pero que no es causada por otra de las causas evaluadas.

**Causas pasivas.** Tiene un total pasivo alto y un total activo bajo, representa a las causas que no influyen en las demás, sin embargo, son causados por los demás causas evidenciadas.

**Causas indiferentes.** Son aquellas que tienen una puntuación baja tanto en activos como en pasivos, no influyen en las demás causas analizadas y tampoco son causados por ellas.

**Tabla 7**

*Matriz de Vester para Priorización de Causas del Problema Clave*

COD	Descripción	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	Total activos
C1	Uso ineficiente del sistema ERP	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	5
C2	No se cuenta con software para el control y seguimiento de procesos	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	4
C3	Equipos obsoletos para procesos requeridos	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	4
C4	Falta de indicadores de gestión	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	3	1	9
C5	Falta de seguimiento de la ejecución Presupuestal	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	1	7
C6	Falta de lineamientos para el control presupuestal	0	1	0	1	2	0	0	1	0	0	2	1	8
C7	Falta de motivación del personal	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	5
C8	Falta de capacidades del personal	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	6
C9	Resistencia al cambio	0	1	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	6
C10	Simplicidad de procesos	1	1	0	2	1	2	0	1	1	0	1	0	10
C11	Carencia de centro de costos	1	1	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2	12
C12	No se cuenta con un manual de proceso de registro de gasto por actividad	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	6
Total pasivos		8	7	0	10	9	10	2	6	2	11	12	5	

*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

Para cada cuadrante, se debe seguir los siguientes aspectos de decisión (ver Tabla 8). De esta manera, según la calificación obtenida en la matriz de Vester, se han ingresado los resultados en el siguiente gráfico (ver Figura 4), tomando como

referencia los cuadrantes antes indicados. De este registro, se obtuvo la siguiente priorización de causas (ver Tabla 9 y 10).

**Tabla 8**

*Aspectos de Decisión por Cuadrante*

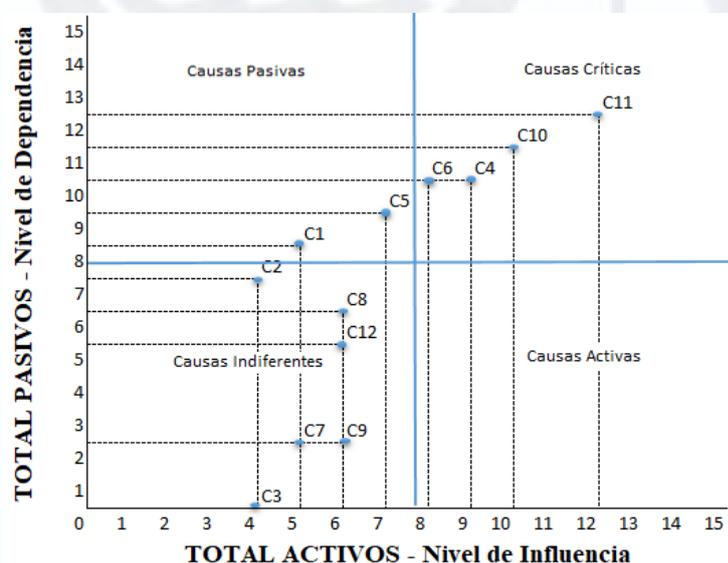
Cuadrante	Criterios de decisión
Causas Críticas	Evaluar si es más alto el grado de influencia que el de dependencia, para ser resuelto y así poder tener mejoras en el resto.
Causas Activas	Alto nivel de influencia. Resolver estas causas puede garantizar una mejora considerable en el resto.
Causas Pasivas	Se debe observar estas causas y hacerles seguimiento de su evolución.
Causas Indiferentes	Se recomienda observarlos en caso en el futuro cambien de cuadrante.

*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

**Figura 4**

*Resultado Matriz Vester de Causa Raíz Según Cuadrantes*



*Nota.* Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

([https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735\\_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

**Tabla 9***Clasificación de Causas por Cuadrante de Triny Rental*

Cuadrante	Causas
Causas Críticas	C11, C10, C4, C6
Causas Activas	
Causas Pasivas	C5, C1
Causas Indiferentes	C2, C8, C12, C9, C7, C3

**Tabla 10***Priorización de Causas por Cuadrante de Triny Rental*

Cod.	Causas Críticas	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
C11	Carencia de centro de costos	12	12
C10	Simplicidad de procesos	10	11
C4	Falta de indicadores de gestión	9	10
C6	Falta de lineamientos para el control presupuestal	8	10
Cod.	Causas Activas	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
Cod.	Causas Pasivas	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
C5	Falta de seguimiento de la ejecución presupuestal	7	9
C1	Uso ineficiente del sistema ERP	5	8
Cod.	Causas Indiferentes	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
C2	No se cuenta con software para el control y seguimiento de procesos	4	7
C8	Falta de capacidades del personal	8	8
C12	No se cuenta con un manual de proceso de registro de gasto por actividad	6	5
C9	Resistencia al cambio	6	2
C7	Falta de motivación del personal	5	2
C3	Equipos obsoletos para procesos requeridos	4	10

De acuerdo a los resultados de las Tablas 9 y 10, se puede visualizar cuatro causas raíz en el cuadrante crítico, las cuales deben ser atendidas de manera inmediata con la finalidad de resolver el problema central identificado en el diagrama de Ishikawa, y que vienen afectando el correcto desempeño de Triny Rental. Asimismo, se han ubicado dos causas en el cuadrante de pasivos, las cuales se deben observar y hacer seguimiento de su evolución, y por último, seis causas en el cuadrante de indiferentes, las cuales no generan mayor impacto, pero deben ser observadas en caso cambien de cuadrante en un futuro. Cabe precisar que no se ubicaron causas en el cuadrante de activos.

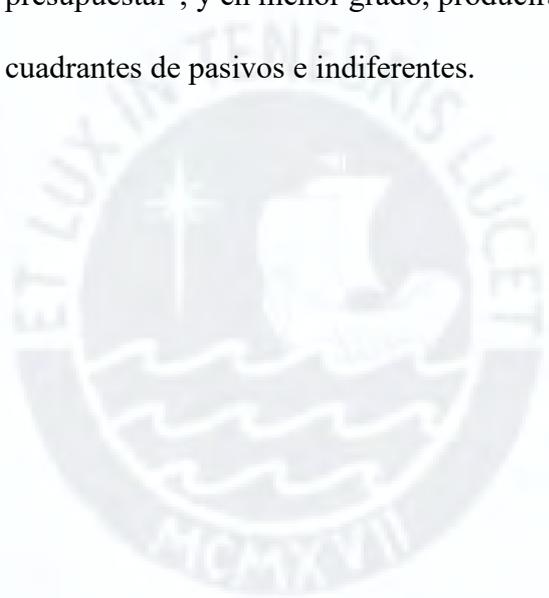
A partir de ello, y de acuerdo a los criterios de decisión por cuadrante (ver Tabla 8), se ha seleccionado la causa C11, “Carencia de centro de costos”, como la causa más relevante, debido al alto puntaje que obtuvo, registrando un puntaje de influencia (12) y de dependencia (12) en los resultados de la matriz de Vester (ver Figura 4). Este resultado ha evidenciado que proporcionar alternativas de solución para esta causa raíz, podría influenciar y solucionar otras causas previstas, a fin de lograr una solución integral para el problema central denominado, “Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos”.

Al respecto, se debe de precisar que la causa raíz con mayor puntuación, y ubicada en el cuadrante crítico, viene incidiendo de manera directa en el problema central, no permitiendo conocer de manera eficiente y oportuna los resultados que obtienen cada una de las líneas de negocio de la empresa. Además de no generar la información necesaria que permita a los directivos adoptar estrategias, establecer acciones o tomar decisiones que busquen mejorar los procesos presupuestales y financieros de Triny Rental.

#### **4.4. Conclusiones**

Para llevar a cabo el análisis de las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa, se realizó el registro en la matriz de Vester con la finalidad de conocer su grado de influencia

y de dependencia, como resultado de la correlación que se genera entre ellas. Este análisis ha permitido identificar que la causa principal, la cual está vinculada a la causa C11, “Carencia de centro de costos”, tiene el mayor grado de influencia hacia las demás, y por lo cual de manera estratégica se plantearán alternativas de solución, con la finalidad de impactar positivamente no solo en esta causa, sino también, en las que se encuentran ubicadas en el cuadrante crítico de la matriz de Vester, las cuales están relacionadas a la “Simplicidad de procesos”, “falta de indicadores de gestión” y “Falta de lineamiento para el control presupuestal”, y en menor grado, producirá efectos positivos en las causas ubicadas en los cuadrantes de pasivos e indiferentes.



## Capítulo V: Alternativas de Solución

Luego de haber identificado el problema central de Triny Rental, mediante la utilización de la herramienta denominada matriz de Vester, se ha elaborado el diagrama de Ishikawa o espina de pescado con la finalidad de identificar las causas que originan este problema central. De igual forma, se ha empleado la matriz de Vester para identificar la causa raíz que origina este problema. A continuación se plantean alternativas de solución que busquen un impacto positivo en la causa raíz que origina el problema central en estudio.

### 5.1. Metodología de Trabajo para Identificar las Alternativas de Solución

Para la identificación de las alternativas de solución se ha empleado la herramienta denominada lienzo o matriz de 6 x 6 (ver Figura 5). Esta herramienta permite la participación de todos los involucrados en el desarrollo de la presente asesoría, además del involucramiento con los trabajadores de Triny Rental, a través de sesiones individuales llevadas de forma remota por la pandemia, las cuales fueron de valioso aporte brindando su aprobación a las alternativas propuestas y orientándonos a una mejor selección de la alternativa de solución. Asimismo, la herramienta en referencia se divide en tres partes, la primera denominada zona de desafío específico, donde se asigna el objetivo principal (causa raíz) y sus necesidades de solución; la segunda denominada zona de ideación, que comprende la lluvia de ideas generadas de manera colectiva por parte de los miembros del grupo; y la última denominada zona de selección, donde se definirán las mejores alternativas de solución correspondiente a cada necesidad. Cabe señalar que la premisa de esta herramienta colaborativa se enmarca en el respeto de todas las ideas planteadas por cada uno de los integrantes del grupo.

Como resultado de la elaboración de la matriz 6x6, se ha logrado identificar de manera consensuada por parte de los integrantes del grupo, las seis ideas de mayor relevancia, las cuales podrían llegar a ser una alternativa de solución impactando positivamente hacia la causa raíz del problema central. Luego de identificadas las alternativas

de mayor relevancia en esta lluvia de ideas, se ha ingresado los resultados en una matriz llamada Quick Wins o Victorias Rápidas (ver Tabla 11), esta matriz permite priorizar y valorizar las alternativa de solución, de acuerdo a su complejidad de implementación e impacto de la acción que se va a tomar, en referencia al objetivo (causa raíz) identificado en la matriz 6x6.

**Tabla 11**

*Matriz Quick Wins*

Cod.	Acciones Propuestas	Complejidad de implementación			Impacto de la acción		
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
A1	Contratar un consultor que desarrolle la estructura del centro de costos que permita registrar los gastos de manera eficiente y oportuna.			X			X
A2	Disponer que el área de Ti desarrolle un layout en SAP, que permita la emisión de un reporte con el cual se logre identificar la rentabilidad por línea de negocio.		X			X	
A3	Coordinar con el área de TI para el desarrollo de una estructura y manual que permita clasificar los costos administrativos y operativos, directos e indirectos.			X		X	
A4	Desarrollar informes de presupuesto, en SAP Business One, para realizar análisis comparativo (presupuesto real vs proyectado).	X					X
A5	Por medio de la consultoría, realizar un mapeo de actividades y procesos que involucren el registro de costos y gastos, facilitando la trazabilidad de las operaciones.	X					X
A6	Desarrollar un tablero de control de partidas presupuestales, que esté integrado con SAP, con la finalidad de estimar sus gastos mensuales.	X					X

Figura 5

Matriz 6x6 Causa Raíz del Problema Central

Objetivos: En la actualidad la empresa Triny Rental no cuenta con centro de costos que le permita registrar y clasificar sus gastos provenientes de cada línea de negocio, debido a ello, no es posible identificar las líneas de negocio que generen mayor rentabilidad a la empresa, asimismo, tampoco es posible identificar las que no vienen generando los resultados esperados, además que la falta de estos indicadores no permite tomar acción para revertir esta situación.		Necesidades: - Los trabajadores de Triny Rental, requieren de una transacción en SAP y una estructura de centro de costos que les permita registrar los gastos de manera eficiente y oportuna. - Los trabajadores del área de Finanzas de Triny Rental, requieren de un reporte emitido desde SAP, que les permita identificar la rentabilidad por línea de negocio, tipo de servicio, ingreso o centro de costo. - Los trabajadores del área de Costos y Presupuestos, requieren de una identificación de sus costos administrativos y operativos, directos e indirectos. - Los trabajadores del área de Costos y Presupuestos, requieren de herramientas que permitan una eficiente evaluación de viabilidad de los proyectos. - Los trabajadores encargados del registro de gastos, requieren un mapeo de actividades que permita obtener una trazabilidad de las operaciones realizadas. - Los trabajadores de Triny Rental, requieren una herramienta que permita tener un control de las partidas presupuestales de la empresa, para estimar sus gastos mensuales.					
Preguntas generadoras		1	2	3	4	5	6
¿Cómo podríamos hacer para que se implemente una transacción en SAP y una estructura de centro de costos que les permita registrar los gastos de manera eficiente y oportuna?	¿Cómo podríamos hacer para que se pueda emitir un reporte desde SAP, que permita identificar la rentabilidad por línea de negocio, tipo de servicio, ingreso o centro de costo?	¿Cómo podríamos hacer para que los trabajadores del área de Costos y Presupuestos logren una identificación de sus costos administrativos y operativos, directos e indirectos?	¿Qué herramientas se pueden implementar para permitir una eficiente evaluación de viabilidad de los proyectos?	¿Cómo podríamos hacer para que se realice un mapeo de actividades que facilite la trazabilidad de las operaciones?	¿Cómo podríamos hacer para implementar una herramienta que permita tener un control de las partidas presupuestales de la empresa, con la finalidad de estimar sus gastos mensuales?		
Contratar un consultor que desarrolle la estructura del centro de costos que permita registrar los gastos de manera eficiente y oportuna.	Solicitar a TI herramientas de automatización que permita la emisión de reportes en horarios previamente establecidos.	Contratar servicios externos de capacitación al personal, sobre la importancia de la identificación de registros.	Implementar macros en hojas de excel, con las cuales se busque una mayor eficiencia en la evaluación de la viabilidad de los proyectos.	Solicitar al área de planeamiento que efectúe el mapeo de procesos de las áreas requeridas, con la finalidad de facilitar la trazabilidad de las operaciones.	Desarrollar un tablero de control de partidas presupuestales, que esté integrado con SAP, con la finalidad de estimar sus gastos mensuales.		
Capacitar a los trabajadores para que propongan alternativas de implementación que permitan registrar los gastos de manera eficiente y oportuna.	Contratar un consultor para que desarrolle un reporte estándar que permita identificar la rentabilidad por cada línea de negocio distinta.	Coordinar con el área de TI para el desarrollo de una estructura y manual que permita clasificar los costos administrativos y operativos, directos e indirectos.	Desarrollar informes de presupuesto, en SAP Business One, para realizar análisis comparativo (presupuesto real vs proyectado).	Implementar un cronograma para el mapeo de sus actividades y procesos, por parte de los trabajadores de la empresa.	Solicitar a TI que implemente un sistema automatizado que permita tener un control de las partidas presupuestales de la empresa.		
Contratar a un proveedor especializado en SAP, que desarrolle transacciones nuevas.	Contratar un consultor externo para que desarrolle un layout en SAP, que permita la emisión de un reporte con el cual se logre identificar la rentabilidad por línea de negocio.	Solicitar al área de TI, un programa de capacitaciones que permita al trabajador identificar los costos administrativos y operativos, directos e indirectos.	Implementar en SAP un layout que genere información que permita facilitar la evaluación de viabilidad de los proyectos.	Por medio de la consultoría, realizar un mapeo de actividades y procesos que involucren el registro de costos y gastos, facilitando la trazabilidad de las operaciones.	Adquirir un software a través del cual se pueda efectuar el control de las partidas presupuestales de la empresa.		
Desarrollar un mapeo de procesos para solicitar la creación de un nuevo centro de costos.	Disponer que el área de TI desarrolle un layout en SAP, que permita la emisión de un reporte con el cual se logre identificar la rentabilidad por línea de negocio.	Solicitar una validación final al área contable para la correcta asignación de costos.	Implementar un plan de incentivos para aquellos trabajadores que propongan herramientas de evaluación de proyectos.	Contratar un consultor externo que realice el mapeo de actividades y procesos que facilite la trazabilidad de las operaciones.	Asignar presupuestos para el desarrollo de esta herramienta a través de terceros.		
							
Contratar un consultor que desarrolle la estructura del centro de costos que permita registrar los gastos de manera eficiente y oportuna.	Disponer que el área de TI desarrolle un layout en SAP, que permita la emisión de un reporte con el cual se logre identificar la rentabilidad por línea de negocio.	Coordinar con el área de TI para el desarrollo de una estructura y manual que permita clasificar los costos administrativos y operativos, directos e indirectos.	Desarrollar informes de presupuesto, en SAP Business One, para realizar análisis comparativo (presupuesto real vs proyectado).	Por medio de la consultoría, realizar un mapeo de actividades y procesos que involucren el registro de costos y gastos, facilitando la trazabilidad de las operaciones.	Desarrollar un tablero de control de partidas presupuestales, que esté integrado con SAP, con la finalidad de estimar sus gastos mensuales.		

En relación a los datos ingresados en la matriz de Quick Wins (ver Tabla 11), se ha trasladado los resultados al siguiente gráfico (ver Figura 6) para evidenciar, visualmente, las alternativas de solución que deberían ser consideradas para resolver la causa raíz del problema central identificado. Con respecto a los Quick Wins y a la toma de decisión de la mejor alternativa, Rodríguez (2019) manifestó que estos Quick Wins o llamadas victorias rápidas, sirven como herramientas para lograr resultados de manera rápida con un costo bajo en cualquier empresa. De igual forma indicó que este proceso toma gran importancia en los proyectos corporativos donde se utiliza una menor cantidad de recursos, pero sin embargo se alcanza un retorno importante de la inversión.

**Figura 6**

*Matriz Complejidad / Impacto, Quick Wins*



Considerando la matriz mencionada, las alternativas de solución que lograron mayor impacto y menor complejidad, características importantes que se deben de tomar en cuenta para la elaboración de esta matriz, son las alternativas A4, A5 y A6. Estas alternativas se encuentran enfocadas principalmente a propuestas de implementación que no consumirán recursos de la empresa, sin embargo, se logrará mejoras significativas que serán de alto impacto para Triny Rental.

**Tabla 12***Matriz Complejidad / Impacto – Análisis*

Cod.	Acciones Propuestas	Análisis Impacto / Complejidad
A1	Contratar un consultor que desarrolle la estructura del centro de costos que permita registrar los gastos de manera eficiente y oportuna.	Mayor Impacto - Mayor Complejidad; asignar presupuestos a la contratación de un tercero para que desarrolle esta implementación.
A2	Disponer que el área de TI desarrolle un layout en SAP, que permita la emisión de un reporte con el cual se logre identificar la rentabilidad por línea de negocio.	Medio Impacto - Media Complejidad; se utilizará recursos propios de la empresa, sin embargo la implementación no tendría el gran impacto esperado.
A3	Coordinar con el área de Ti para el desarrollo de una estructura y manual que permita clasificar los costos administrativos y operativos, directos e indirectos.	Medio Impacto - Mayor Complejidad; se utilizará recursos de la empresa, el proceso de desarrollo e implementación será más complejo y extenso.
A4	Desarrollar informes de presupuesto, en SAP Business One, para realizar análisis comparativo (presupuesto real vs proyectado).	Mayor Impacto - Menor Complejidad; el desarrollo e implementación de esta alternativa no consumirá recursos de la empresa y el impacto sería mayor por los beneficios identificados.
A5	Por medio de la consultoría, realizar un mapeo de actividades y procesos que involucren el registro de costos y gastos, facilitando la trazabilidad de las operaciones.	Mayor Impacto - Menor Complejidad; el desarrollo e implementación de esta alternativa no consumirá recursos de la empresa y el impacto sería mayor por los beneficios identificados.
A6	Desarrollar un tablero de control de partidas presupuestales, que esté integrado con SAP, con la finalidad de estimar sus gastos mensuales.	Mayor Impacto - Menor Complejidad; el desarrollo de esta alternativa tendría alto impacto en la estimación de gastos mensuales de la empresa y no consumiría recursos de la empresa.

**5.2. Alternativa de solución identificada**

En la actualidad los trabajadores de Triny Rental no realizan el registro de gastos en el sistema SAP Business One, debido a que la empresa no cuenta con centros de costos ni cuentas contables de gastos por actividades que permitan medir la rentabilidad o pérdida de las diversas unidades de negocio de Triny Rental, asimismo, se manifiesta un desconocimiento en las diversas herramientas que ofrece este sistema, lo cual, no permite que los trabajadores de la empresa puedan emplear este sistema de manera eficiente que permita la asignación de gastos e ingresos de manera óptima y en menores tiempos. En consecuencia, se ha propuesto la presente alternativa de solución que será desarrollada en distintas fases,

iniciando con la creación de códigos por centro de costos y cuentas de gastos, creación de un tablero de control de partidas presupuestales, transacciones para emitir un reporte de informes financieros que permita medir los gastos estimados mediante partidas presupuestales en el sistema SAP Business One, asimismo, el mapeo de actividades para el logro de los objetivos propuestos en el área de costos y presupuestos.

Sobre esto, Pacheco (2020) señaló que para llevar un buen control de gastos y que sea confiable, se debe contar con lineamientos correctos para un eficiente registro de gastos e ingresos con la correcta asignación de acuerdo a las líneas de negocio, esto no solo beneficiará al registro de las transacciones evitando errores, sino también, a la elaboración de información financiera que permitirá tomar decisiones en cuanto a la asignación de presupuestos.

Asimismo, Huerta et al. (2018) indicaron que para generar un centro de costo se debe tener claro las unidades de negocio que brindaran beneficios, esto se puede interpretar que los centros de costos nos ayudan a tener una visibilidad de qué áreas de la empresa generan más gastos de acuerdo a las actividades y medir el presupuesto con lo que se tiene proyectado.

A continuación, se presentan las actividades que comprende la implementación de la alternativa de solución seleccionada (ver Figura 7).

### **5.3. Conclusiones**

Luego de haber identificado posibles alternativas de solución al problema central existente, se ha determinado que la alternativa más adecuada para Triny Rental, debido a su alto impacto y baja complejidad, es una solución que permita integrar alternativas con la finalidad de cubrir las necesidades de los usuarios hallados en la matriz 6x6, y que, a su vez, logren impactar positivamente en la causa raíz identificada; del mismo modo, el impacto se verá reflejado en la solución del problema central detectado. La alternativa de solución se denomina “Desarrollar un tablero de control de partidas presupuestales integrado en SAP

**Figura 7**

#### *Actividades de Implementación de las Alternativas de Solución*

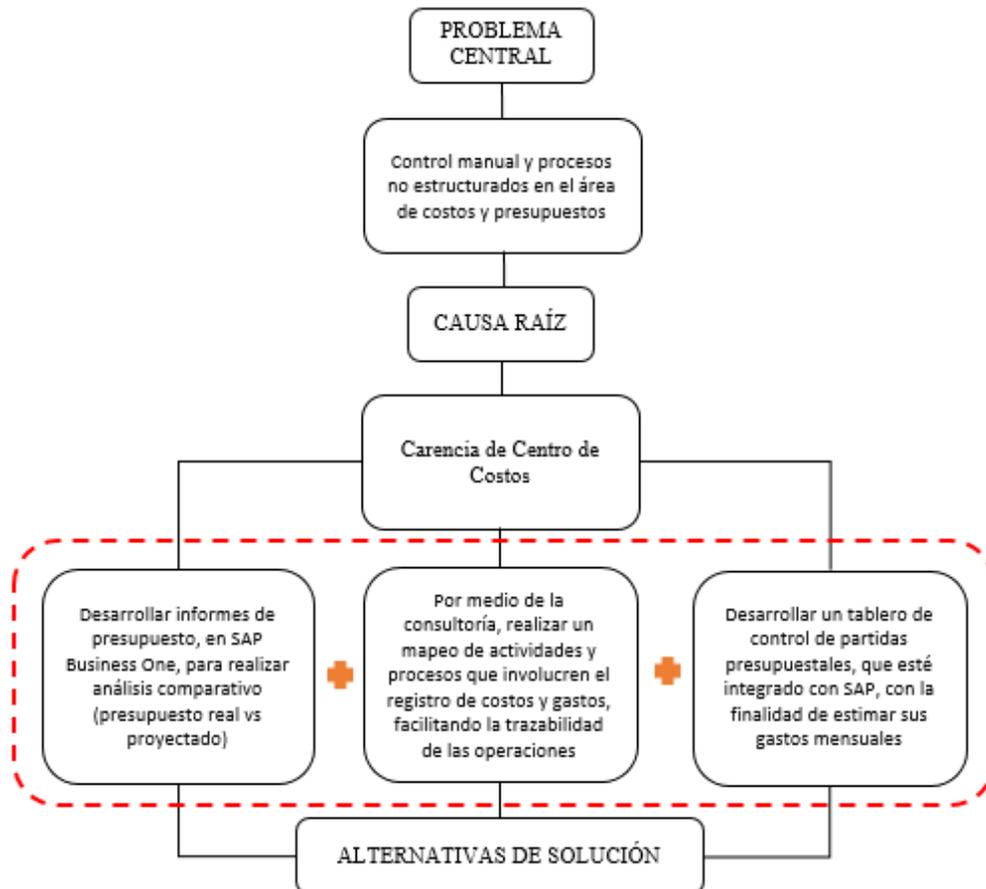
Business One, que permita elaborar y analizar un presupuesto real versus proyectado”, debido a que es una herramienta digital que ayudará, de manera integral, a reducir la carga operativa, administrativa y financiera, incrementando la productividad de los trabajadores. Asimismo, permitirá reducir el margen de error y procesos repetitivos que se presentan en la empresa, logrando reducir los niveles de estrés, lo cual impactará de manera positiva en el clima laboral. Cabe señalar que, actualmente, el nivel de riesgo por asumir retos de innovación tecnológica es menor, debido a los controles sistematizados que existen para cada proceso. Por lo antes mencionado, el impacto positivo para la empresa es alto, debido a la ventaja competitiva que se adquiere al utilizar procesos automatizados en sus actividades.

Mediante la siguiente figura (ver Figura 8) se graficará el esquema del problema identificado, en el cual se detalla el problema central seleccionado, así como la causa raíz identificada y las alternativas de solución que se ubicaron en el cuadrante superior izquierdo

de la matriz Quick Wins (ver Figura 6), las cuales representan las alternativas de solución de mayor impacto y menor complejidad.

### Figura 8

#### Esquema del Problema Identificado



## Capítulo VI: Plan de Implementación

Luego de haber efectuado el análisis que nos ha permitido identificar la alternativa de solución al problema existente de Triny Rental “Control manual y procesos no estructurados en el área de costos y presupuestos”. El presente capítulo contendrá las actividades necesarias para la implementación de la alternativa de solución “Desarrollar un tablero de control de partidas presupuestales integrado en SAP Business One, que permita elaborar y analizar presupuesto real vs proyectado”. Asimismo, se estimará el tiempo requerido, presupuesto, factores claves de éxito y riesgos que permitan soportar y asegurar la viabilidad de dicha alternativa de solución. Es importante señalar que la alternativa de solución se implementará utilizando el sistema SAP Business One, módulo que la empresa dispone actualmente, ello evitaría incurrir en la utilización de nuevos recursos económicos.

### 6.1. Fases Identificadas

En este punto se ha desarrollado las actividades principales que conlleva el plan de implementación de la alternativa de solución indicada, asimismo, para mayor información se detallan las subactividades del plan de implementación en el Apéndice K.

**Planificación.** Primera etapa del proyecto en la cual se pretende entender la estructura del negocio inicialmente, para lograr identificar las actividades de cada proceso y desarrollar el flujograma actual (As Is) de Triny Rental, el cual permitirá elaborar un plan de configuraciones y la presentación del *Kick Off* a la gerencia general de la empresa. Esta fase comprende un periodo de ejecución aproximado de una semana, etapa que estará a cargo de las áreas de costos y presupuestos, contabilidad, gerencia general y los consultores externos. Para ver el detalle de las subactividades de implementación (ver Figura 9).

**Análisis.** La ejecución de esta etapa comprende un periodo de tres semanas y corresponde al análisis e identificación de las oportunidades de mejora que presenta el flujograma actual de Triny Rental para definir los alcances del proyecto. El equipo

involucrado en esta etapa son los trabajadores del área de costos y presupuestos y los consultores.

**Diseño.** Esta etapa comprende un máximo de dos semanas, en el cual luego de recabar información con cada trabajador de los procesos seleccionados, se elabora el *Business Case*, este documento sustenta, en consenso con la gerencia de la empresa, la selección de iniciativas de acuerdo a su priorización y el orden en que deberán ser llevadas a cabo, presentando la propuesta de nuevo flujo de actividades que permitirá optimizar los recursos de la empresa, así como el tiempo de entrega de información presupuestal. Esta etapa estará a cargo del equipo consultor.

**Configuración.** La ejecución de esta fase comprende tres semanas, luego de la aprobación de la gerencia general y con ayuda del soporte del área de TI, se procederá a matricular los centros de costos, crear cuentas de gastos, configurar el panel de control de partidas presupuestales y elaboración de reporte llamado informe de presupuesto real vs proyectado. De igual forma, en esta etapa se realizan las pruebas unitarias necesarias para asegurar el correcto funcionamiento del desarrollo en el sistema SAP Business One. En esta etapa se ven involucrados las áreas de TI, contabilidad, equipo consultor y la gerencia.

**Pruebas.** La ejecución de esta etapa comprende un periodo de tres semanas, la cual consiste en probar todas las casuísticas que se puedan presentar en un proceso regular y que son necesarias para asegurar el éxito de la salida en producción de la alternativa de solución desarrollada. Los encargados de elaborar el set de pruebas deberán trabajar con los usuarios de registro y análisis de información para poder incluir todos los casos que sean necesarios para esta etapa. Las áreas involucradas en las pruebas son TI, área de costos y presupuestos, administración, contabilidad y el equipo de consultoría.

**Capacitación.** La ejecución de esta etapa contempla tres semanas en la cual se capacitará a los trabajadores del área de costos y presupuestos, mostrando la mejora realizada

en el sistema SAP Business One, asimismo, a los responsables de registrar los gastos utilizando un manual de procedimientos con la finalidad de obtener un control eficiente mediante una generación de reporte de informe presupuestal. En esta etapa se involucran el área de TI y costos y presupuestos, y contabilidad.

***Go Live (salida en vivo).*** En esta etapa se realizará la salida en producción en coordinación con el área de TI, de acuerdo a los horarios de corte establecidos, para ello se requiere de un tiempo de estabilización donde se monitorea los procesos de cada trabajador que registra y analiza, llamados dueños de la actividad o *key users*.

***Cierre de implementación.*** Etapa final del proyecto en la cual se obtiene la aprobación final de la gerencia general y se formaliza la culminación de la implementación. En esta etapa se informa sobre el modelo por el cual se deberá llevar a cabo el soporte post implementación, tanto por parte de los consultores como de los encargados del área de tecnología de la información. Etapa que estará a cargo del equipo consultor.

## **6.2. Gantt de Actividades**

A continuación, se detallará a través del diagrama de Gantt las actividades y subactividades que implicará la implementación de la alternativa de solución al problema central identificado en Triny Rental. Asimismo, se detallarán los equipos de trabajo y plazos establecidos para la implementación y ejecución de la alternativa de solución. Por lo tanto, mediante el diagrama de Gantt se estima que la implementación tendrá una duración de 12 semanas, en las cuales es necesario el compromiso de los equipos de trabajo para su correcta implementación (ver Figura 9). Cabe señalar, que a la fecha la alternativa de solución se encuentra en la actividad de prueba a un nivel de ejecución del 80%, precisar que la gerencia general y directivos vienen ofreciendo todas las facilidades necesarias para una correcta implementación de la alternativa de solución.



### **6.3. Equipo de Implementación**

De acuerdo a las actividades y subactividades descritas en el diagrama de Gantt, se conformará un equipo de trabajo que se encargará de su correcta implementación, este equipo estará conformado por trabajadores de Triny Rental y de la empresa que efectuará la implementación de la herramienta de automatización. Estos trabajadores fueron designados según los perfiles que se adecuan a la ejecución del proceso, donde se cuenta con profesionales de TI para la programación del sistema SAP, el equipo contable, equipo de costos y presupuestos, que por su especialidad se encargan de la estructuración de las cuentas contables de gastos, presupuestos anuales, y los flujos de registro de gastos e ingresos, entre otras actividades. Esta implementación se llevará a cabo en conjunto con los consultores externos, los cuales cuentan con habilidades financieras y contables, con la finalidad de que el proceso de implementación se efectuó de manera óptima y eficiente.

#### **6.3.1. Grupo de Implementación**

**Consultores.** Especialistas que participan en todo el proceso de implementación, por lo cual cumplen un rol de vital importancia para el éxito de este proyecto. Este equipo tendrá a su cargo la planificación y seguimiento de la ejecución del proyecto, con la finalidad de minimizar los riesgos y garantizar un adecuado proceso de implementación de la alternativa de solución propuesta. El grupo de consultores se encuentra conformado por los estudiantes que vienen desarrollando la presente asesoría.

**Gerente General.** Responsable de mayor cargo jerárquico dentro de la empresa, cuya participación e involucramiento es fundamental para el éxito de la implementación de la alternativa de solución propuesta, cabe resaltar que este responsable se encargará de la aprobación de cada etapa propuesta.

**Área de costos y presupuestos.** El equipo de costos y presupuestos es el encargado de identificar las unidades de negocios que producirán gastos por el desarrollo de las actividades

de Triny Rental, esta mejora optimizará el control de las partidas presupuestales y la elaboración de los informes gerenciales que permitirán realizar un mejor análisis comparativo de presupuesto real vs proyectado. De esta manera se podrá llevar una trazabilidad de los gastos realizados por las distintas unidades de negocio de Triny Rental.

**Área de Tecnología de la Información.** El área de TI tendrá la responsabilidad de dar soporte y supervisar el desarrollo de la implementación de la alternativa de solución propuesta, en tal sentido, tiene a su cargo la actividad de coordinar y mantener informada a la gerencia general sobre el avance del proyecto. Asimismo, de asegurar la trazabilidad, seguimiento y control en el desarrollo del proyecto de implementación.

**Área de Contabilidad.** Su participación es fundamental en el desarrollo del proyecto de implementación debido a que esta área tiene conocimiento de los procedimientos de registro de información y realiza el análisis de la situación financiera y económica de Triny rental. Por lo cual, su aporte será de gran ayuda para el éxito de esta implementación.

**Área de Administración.** Considerando que esta área se encarga del soporte administrativo, brindará los recursos necesarios para una adecuada implementación de la alternativa de solución propuesta, asimismo, servirá como medio de canalización de los requerimientos y consultas que formulen el equipo consultor a la gerencia general.

#### **6.4. Factores Claves de Éxito**

A continuación, se detallarán los factores claves de éxito que garantizarán una adecuada implementación de la alternativa de solución en la empresa Triny Rental. Estos factores serán decisivos y determinantes para dar sostenibilidad a esta alternativa de solución, evitando que la misma se convierta en un fracaso debido a los riesgos propios de una innovación tecnológica. En ese sentido, es importante tomar en cuenta la siguiente propuesta que involucra a los habilitadores y factores de riesgo.

### 6.4.1. Habilitadores

En relación a lo analizado en capítulos previos, la implementación de la alternativa de solución identificada será de gran utilidad y de alto impacto para Triny Rental. Debido a ello, es muy importante identificar las acciones claves que permitan llevar a cabo un desarrollo e implementación de manera exitosa. Previo a la inicialización del proyecto, es fundamental comprender los factores que puedan fortalecer el desarrollo de la alternativa de solución. A continuación, se han identificado los principales habilitadores claves del proyecto y las acciones que permitirán asegurar su éxito (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Habilitadores Claves para la Implementación*

Habilitador	Acciones claves
Recurso Humano	<p>Compromiso y participación de la gerencia general para la implementación de la herramienta de solución.</p> <p>Compromiso de los trabajadores encargados que forman parte de las actividades y subactividades en la implementación de la herramienta de solución.</p> <p>Equipo con la competencia requerida para dar soporte durante el proceso de implementación.</p>
Recurso tecnológico	<p>Equipos tecnológicos actualizados que soporten la integración de la herramienta propuesta como alternativa de solución.</p> <p>Alta capacidad de almacenamiento de datos.</p> <p>Soporte especializado con experiencia en <i>machine learning</i> como aprendizaje automático.</p> <p>Herramientas de recursos tecnológicos, como software de medición, que faciliten el proceso de implementación.</p>
Recurso financiero	<p>Presupuesto provisionado para la viabilidad de la implementación.</p> <p>Correcta asignación presupuestaria para la implementación de la herramienta de solución.</p> <p>Contar con estabilidad financiera para soportar eventualidades que se presenten en el proceso de implementación de la alternativa de solución.</p>

### 6.4.2. Riesgos

A continuación, se detallarán los posibles factores de riesgos que pueden afectar la correcta implementación de la alternativa solución en Triny Rental (ver Tabla 14), estos riesgos se pueden traducir como posibles debilidades que puedan ocasionar un perjuicio al desarrollo de la implementación, por tal motivo es importante tenerlos en cuenta para plantear contingencias que puedan cubrir esta vulnerabilidad. Principalmente estos factores se encuentran asociados a los recursos humanos, tecnológicos, financieros y políticos.

**Tabla 14**

#### *Factores Claves de Riesgo de Triny Rental*

Riesgos	Descripción de los factores claves de riesgo
Recurso humano	<p>Falta de compromiso parte de los trabajadores que recibirán la capacitación en el manejo del nuevo sistema tecnológico.</p> <p>Rotación de personal capacitado en el manejo de la nueva herramienta tecnológica.</p> <p>Falta de involucramiento por parte de los trabajadores en el proceso de implementación del sistema.</p> <p>Falta de monitoreo en la implementación del sistema de tecnología de la información por parte de los equipos de trabajo</p>
Recurso tecnológico	<p>Problemas en el interfaz del servidor y la incompatibilidad con el nuevo sistema tecnológico que se busca implementar.</p> <p>Falta de equipos de cómputo adecuados para la implementación del nuevo sistema tecnológico (tecnología obsoleta)</p> <p>Baja participación por parte del equipo de Tecnología de la información durante la implementación del nuevo sistema.</p>
Recurso financiero	<p>Falta de presupuesto para la implementación del nuevo sistema propuesto como alternativa de solución.</p> <p>Desviación del presupuesto destinado a la implementación del nuevo sistema.</p> <p>Aparición de contingencias externas o internas que conlleven a un reasignación de presupuestos</p>
Recurso político	<p>Falta respeto al ordenamiento jurídico, que promueva el cambio de las reglas de juego.</p> <p>Incremento de impuestos y tributos que afecte el desempeño económico de la empresa.</p> <p>Inestabilidad política entre poderes del estado que ahuyente las nuevas inversiones en el sector minero.</p>

## 6.5. Recursos y Análisis Financiero

Luego de haber identificado la alternativa de solución al problema existente de Triny Rental, se ha procedido a efectuar el análisis financiero que demuestre la viabilidad de su implementación. Cabe precisar, que el presente análisis financiero permitirá a la gerencia general conocer de manera cuantitativa los beneficios que implicaría la implementación de la alternativa de solución. Para ello, se ha cuantificado el proceso actual en base a días y horas hombre que se requiere para la elaboración de los informes financieros de la empresa, asimismo, se han identificado los principales gastos en exceso que a la fecha vienen generando una desviación del presupuesto proyectado, lo cual, origina que los márgenes de rentabilidad de la empresa se vean disminuidos.

Sobre ello, Nava y Marbelis (2009) afirmaron que el análisis financiero se puede considerar como el cálculo de los indicadores financieros que demuestran la liquidez de una empresa. Adicionalmente, señalaron que es una herramienta de índole gerencial y que fomenta el análisis, lo cual, lo transforma en un proceso clave en toda actividad empresarial que permite determinar los números en el presente, la administración de recursos financieros disponibles y ayuda a predecir el futuro de la empresa.

A continuación, se presentará la proyección del flujo de caja libre a un periodo de cinco años (ver Tabla 16), el cual, se ha elaborado en base a la información proporcionada por el área de costos y presupuestos. Como resultado de la evaluación efectuada con la herramienta en referencia, se ha evidenciado que la implementación del proyecto generaría un ingreso por ahorro de S/842,293 que representan el total de ingresos del período que comprende desde agosto 2021 hasta julio 2026 (ver Tabla 16), el cual se encuentra básicamente relacionado al ahorro de horas hombre y gastos generados en exceso, del mismo modo, se ha podido determinar que la implementación de la alternativa de solución implicaría para la empresa una inversión de S/39,170 inversión que se estima recuperar en 11 meses (ver

Tabla 15), es relevante mencionar que el nivel de inversión requerido es aceptado, debido principalmente a que no demandará una fuerte inversión por parte de la empresa sino que se efectuará básicamente con los recursos propios, por lo tanto los beneficios esperados son altos.

El resultado del VAN (ver Tabla 18) para la implementación del proyecto, se ha basado en los criterios de evaluación considerando la generación de beneficios económicos que generaría para la empresa, como el ahorro de gastos operativos y de horas hombre. Asimismo, se consideró que Triny Rental dispone de los medios necesarios como el sistema ERP SAP Business One el cual no ha sido utilizado de una manera eficiente. Se puede evidenciar que al contar con los recursos requeridos para la ejecución del proyecto se promoverá un beneficio económico para Triny Rental.

El tiempo de ejecución es un factor importante para que el proyecto empiece a generar beneficios económicos esperados, y no se generen sobrecostos que afectarían la rentabilidad del proyecto, de acuerdo a lo mencionado, se estima un retorno en la inversión de 11 meses, lo cual generaría un impacto positivo en los resultados económicos de la empresa. Asimismo, consideramos que implementar un tablero de control de partidas presupuestales permitirá monitorear los gastos de la empresa en tiempo real, de igual forma, conllevará a una mejor toma de decisiones de manera oportuna y eficiente.

El resultado de la proyección efectuada nos arroja los siguientes indicadores financieros (ver Tabla 18). Valor actual neto (VAN) de S/548,940, siendo este resultado positivo, se puede determinar que la alternativa de solución es favorable para Triny Rental, es importante mencionar que el presente resultado se obtuvo aplicando una tasa de descuento del 12%. Por otro lado, se ha obtenido una tasa interna de retorno (TIR) de 314%, lo cual se puede interpretar como un proyecto viable, debido a que el resultado del TIR es superior a la tasa de descuento exigida por la empresa.

**Tabla 15***Recupero de la Inversión del Proyecto - Payback*

Concepto	Resultado
Inversión Inicial	S/ 39,170.00
Flujo de caja 1er año	S/ 46,447.10
Valor presente 1er año	$S/ 46,477.10 / 1.1 = S/ 42,224.64$
Se necesita del 1er año (coeficiente)	$S/ 39,170.00 / S/ 42,224.64 = 0.93$
Se necesita del 1er año (meses)	$12 \text{ meses} * 0.93 = 11.13$
Para recuperar la inversión de S/ 39,170.00, se necesitan 11 meses	

**6.6. Conclusiones**

A través del desarrollo del presente capítulo se han determinado las fases de implementación de la alternativa de solución, la cual, comprende ocho fases, asimismo, se ha elaborado el diagrama de Gantt el cual detalla las subactividades y grupos de implementación, como dato resaltante se puede manifestar que esta implementación se desarrollará en un período 12 semanas. Además, ha sido importante identificar los habilitadores que puedan contribuir al desarrollo y sostenibilidad de la alternativa de solución, por otro lado, los factores de riesgo que podrían ocasionar contingencias en el desarrollo del proyecto. Cabe señalar, que se han considerado factores relacionados a recursos humanos, tecnológicos, financieros y políticos de Triny Rental. Finalmente, el análisis financiero efectuado en base a un flujo de caja libre ha permitido identificar la viabilidad y beneficio que conllevaría a la implementación de la alternativa de solución.

**Tabla 16***Proyección de Flujo de Caja Libre – Cinco años con la implementación*

Periodos	Año 1 (2021 a 2022)													Total año	Total año	Total año	Total año		
	0	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Total Año 1	Ago-22 a Jul-23	Ago-23 a Jul-24	Ago-24 a Jul-25	Ago-25 a Jul-26	
<b>INGRESOS</b>																			
Ahorro Horas Hombre					3,062	3,062	3,062	3,062	3,062	3,062	3,062	3,062	3,062	27,559	28,937	31,830	35,014	38,515	
Ahorro de gastos en exceso					14,518	14,518	14,518	14,518	14,518	14,518	14,518	14,518	14,518	130,660	137,193	150,913	166,004	182,604	
Total INGRESOS	-	-	-	-	17,580	17,580	17,580	17,580	17,580	17,580	17,580	17,580	17,580	158,219	166,130	182,743	201,018	221,119	
<b>EGRESOS</b>																			
Sueldo		6,924	6,924	6,924	516	516	516	516	516	516	516	516	516	25,417	6,347	6,664	6,997	7,347	
Essalud		623	623	623	46	46	46	46	46	46	46	46	46	2,288	571	600	630	585	
Gratificación		629	629	629	47	47	47	47	47	47	47	47	47	2,309	577	605	636	667	
CTS		673	673	673	50	50	50	50	50	50	50	50	50	2,471	617	679	747	821	
vacaciones		577	577	577	43	43	43	43	43	43	43	43	43	2,118	529				
Pago de Licencia SAP		11,070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,070	-	-	-	-	
Mantenimiento Licencia SAP		92	92	92	92	9	92	92	92	92	92	92	92	1,107	1,135	1,135	1,135	1,135	
Total EGRESOS	-	20,589	9,519	9,519	795	795	795	795	795	795	795	795	795	46,779	9,775	9,683	10,144	10,556	
Inversión de Proyecto	- 39,170																		
Flujo neto	- 39,170	20,589	- 9,519	- 9,519	16,785	16,785	16,785	16,785	16,785	16,785	16,785	16,785	16,785	111,440	156,355	173,061	190,874	210,564	
														- 39,170	111,440	156,355	173,061	190,874	210,564

**Tabla 17***Proyección de Flujo de Caja Libre –Cinco años sin la implementación*

Periodos	Año (2021 a 2022)													Total año	Total año	Total año	Total año		
	0	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Total Año 1	Ago- 22 a Jul-23	Ago-23 a Jul- 24	Ago-24 a Jul-25	Ago-25 a Jul-26	
<b>INGRESOS</b>																			
Ahorro Horas Hombre																			
Ahorro de gastos en exceso																			
<b>Total INGRESOS</b>																			
<b>EGRESOS</b>																			
Sueldo		6,924	6,924	6,924	516	516	516	516	516	516	516	516	516	25,417	6,347	6,664	6,997	7,347	
Essalud		623	623	623	46	46	46	46	46	46	46	46	46	2,288	571	600	630	585	
Gratificación		629	629	629	47	47	47	47	47	47	47	47	47	2,309	577	605	636	667	
CTS		673	673	673	50	50	50	50	50	50	50	50	50	2,471	617	679	747	821	
vacaciones		577	577	577	43	43	43	43	43	43	43	43	43	2,118	529	-	-	-	
Gastos en exceso		11,070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,070	-	-	-	-	
		92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1,107	1,135	1,135	1,135	1,135	
<b>Total EGRESOS</b>		<b>20,589</b>	<b>9,519</b>	<b>9,519</b>	<b>795</b>	<b>46,779</b>	<b>9,775</b>	<b>9,683</b>	<b>10,144</b>	<b>10,556</b>									
Inversión de Proyecto	- 39,170																		
<b>Flujo neto</b>	<b>- 39,170</b>	<b>- 20,589</b>	<b>- 9,519</b>	<b>- 9,519</b>	<b>- 795</b>	<b>- 46,779</b>	<b>- 9,775</b>	<b>- 9,683</b>	<b>- 10,144</b>	<b>- 10,556</b>									
														<b>- 39,170</b>	<b>- 46,779</b>	<b>- 9,775</b>	<b>- 9,683</b>	<b>- 10,144</b>	<b>- 10,556</b>

**Tabla 18***Indicadores Financieros (Con implementación)*

Concepto	Resultado
Tasa de descuento	12%
Valor actual neto (VAN)	S/ 548,940
Tasa interna de retorno (TIR)	314.98%
Costo / Beneficio	Por cada sol invertido, se obtendrá S/ 14.01 de ganancia

**Tabla 19***Indicadores Financieros (Sin implementación)*

Concepto	Resultado
Tasa de descuento	12%
Valor actual neto (VAN)	-S/ 108,058

## Capítulo VII: Resultados Esperados

En el capítulo presente, se mostrará los resultados esperados que se obtendrán por medio de la implementación de la alternativa de solución desarrollada en el capítulo previo. Los beneficios principalmente van a consistir en la reducción de horas hombre y gastos por actividad (desviaciones), lo cual impactará positivamente en el proceso del área de costos y presupuestos, permitiendo contar con una mayor trazabilidad de los tipos gastos por actividades. Señalar que la referida alternativa de solución no se consideró con anterioridad debido al desinterés de la gerencia general por promover una adecuada estructuración de los gastos que generan las diversas unidades de negocio. Por último, esta estructuración permitirá contar con información relevante y oportuna para una correcta toma de decisiones.

### 7.1. Resultados Esperados

**Indicador de ahorro en horas hombre.** En la actualidad, los procesos para la elaboración de los informes financieros comprenden las actividades detalladas en el Apéndice L. En relación a lo indicado, en la Tabla 18 se puede visualizar el flujo actual de las horas hombre que demanda la elaboración de los informes financieros en el área de costos y presupuestos de Triny Rental, el cual representa un total de 47 horas de ejecución con un costo de S/2,049 en un período de un mes. La actual situación, sin contemplar la implementación de la alternativa de solución, conlleva a que la información solicitada por la gerencia general o alguna jefatura que desee evaluar la situación de su presupuesto, tarde ocho días en ser elaborada, lo cual, en un mercado tan competitivo afecta a la toma de decisiones, asimismo, esto implica que la empresa no pueda responder de manera adecuada a factores internos o externos que puedan presentar una amenaza o una oportunidad para la empresa. Por otro lado, podemos señalar, que el actual proceso no implica solo una pérdida de horas hombre, sino también de recursos económicos, lo cual se traduce en la reducción de los márgenes de productividad y rentabilidad.

**Tabla 20***Demanda Actual de horas para la elaboración de Informes Financieros*

Nº	Actividad	Días de ejecución	Horas de ejecución por día	Total horas por de ejecución	Costo por hora	Costo por tiempo invertido
1	Solicitar gastos registrados en el mes a contabilidad vía correo electrónico y prepara las cuentas de gastos.	2	2	4	50	200
2	Actualizar la plantilla de análisis de gastos de acuerdo a lo enviado por contabilidad		4	4	43	172
3	Analizar las cuentas de gastos real versus presupuestado	1	3	3	43	129
4	Las partidas con un porcentaje de desviación mayor al 20% sobre lo presupuestado serán observados		1	1	43	43
5	Elaborar reporte con observaciones para ser enviados a las áreas específicas		3	3	43	129
6	Se espera respuesta de usuarios para subsanar las observaciones	1	10	10	43	430
7	Se genera reunión con las jefaturas para la preparación de sustento sobre las desviaciones presupuestales	1	10	10	43	430
8	Elaborar el análisis de la plantilla presupuestal con subsanación de observaciones	1	4	4	43	172
9	Elaborar y analizar indicadores financieros	1	4	4	43	172
10	Elaborar presentación e informe para gerencia general	1	4	4	43	172
	<b>Total</b>	<b>8</b>		<b>47</b>		<b>2,049</b>

Luego de la implementación de la alternativa de solución, se ha evidenciado una reducción de horas hombre en la elaboración de la información financiera (ver Tabla 20), la cual pasa de ocho días a tres días en un período de un mes, de igual forma, se reduce la cantidad de horas que demanda la presente actividad, de 47 horas a 12 horas en el período de un mes. Esta situación no solo contribuye a mejorar los niveles de productividad, sino además

contribuye a la reducción de sobrecarga laboral de los trabajadores de Triny Rental. Por otro lado, esta implementación genera un ahorro de S/1,533 de manera mensual, debido a la reducción de procesos y horas que involucra a los trabajadores de Triny Rental, esta diferencia se puede identificar al cruzar la Tabla 20 y la Tabla 21, este tiempo podrá ser utilizado para realizar un mejor análisis de los resultados obtenidos, adicionalmente, los informes financieros serán entregados a gerencia, con un menor margen de tiempo, lo cual permitirá analizar la información de manera oportuna.

**Tabla 21**

*Resultados esperados de horas para la elaboración de Informes Financieros*

Nº	Actividad	Días de ejecución	Horas de ejecución por día	Total horas por de ejecución	Costo por Hora	Costo por tiempo invertido	Beneficio después de la implementación
1	Descargar reporte de gastos por cuentas contables al cierre de mes		1	1	43	43	Este reporte permitirá tener una visibilidad de los gastos generados en el mes por líneas de negocios y centro de costos en SAP Business One.
2	Analizar las cuentas de gastos real versus presupuestado	1	3	3	43	129	Este reporte permitirá analizar de acuerdo al nivel de los artículos o códigos de gastos agrupados por centros de costos que conforman las líneas de negocio.
3	Generación de reporte y análisis de las partidas presupuestales		1	1	43	43	Este reporte permitirá tener un mayor detalle de los gastos ejecutados versus presupuestados, ayudando a tener un mejor control y organización.
4	Elaborar y analizar indicadores financieros	1	3	3	43	129	Este análisis permitirá tener una visibilidad de la situación actual y rentabilidad del negocio.
5	Elaborar presentación e informe para gerencia general	1	4	4	43	172	Informe para la presentación a la gerencia general
Total		3		12		516	

**Indicador de reducción de gastos en exceso por actividades.** Este indicador nos permitirá evidenciar una reducción de gastos en exceso, generados por las distintas áreas de la empresa, a su vez, que se podrá controlar y planificar los gastos de estas. En la Tabla 22 se puede apreciar las principales cuentas de gastos y sus desviaciones respecto a su presupuesto inicial en un período acumulado de siete meses que corresponde de enero a julio del año 2021. Asimismo, se pueden resaltar las cuentas de evaluación médica e impuesto al patrimonio vehicular, las cuales presentan una mayor desviación con 23% y 19% respectivamente.

**Tabla 22**

*Gasto Real Versus Presupuestado – Acumulado Enero a Diciembre 2021*

Nº	Actividad	Variación Acumula proyección Ene a Dic21	%
1	Alquiler equipo de transporte ventas	-738,135	19
2	Suministros taller	-88,315	43
3	Otros suministros y repuestos	-327,692	12
4	Combustible conductores	-140,444	85
5	Alojamiento ventas	-135,041	195
6	Alimentación conductores	-36,105	10
7	Otros gastos de viaje conductores	-61,156	28
8	Capacitación ventas	-27,841	438
9	Peaje y estacionamiento ventas	-972	7
10	Asesoramiento legal	-19,706	58
11	Honorarios contabilidad	-10,729	12
12	Útiles de oficina	-992	33
13	Gastos notariales	-5,901	36
14	Evaluación médica + Covid-19	-57,956	71
15	Gps	-50,118	35
16	Revisión técnica	-9,999	139
17	Agua administración	-585.11	5
18	Regalías (4% de las ventas)	-30,450	2
<b>Total</b>		<b>-1'742,138</b>	

## 7.2. Situación Futura Esperada

Luego de haber implementado la alternativa de solución, se han eliminado algunas actividades que comprendían la elaboración del informe financiero (ver Apéndice M), con ello se espera que los resultados económicos de la empresa sean los que se muestran en los estados de resultados proyectados (ver Tabla 24), lo cual se reflejará en una reducción de gastos del 5% en el primer año y del 10% para el segundo año, tanto para gastos administrativos como para gastos de ventas. Cabe precisar que la inversión inicial será cubierta en el segundo año.

De igual forma, el resultado de la proyección efectuada nos arroja un valor actual neto (VAN) de S/544,537, es importante mencionar que el presente resultado se obtuvo aplicando una tasa de descuento del 12%. Asimismo, como resultado se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) del 314%, lo cual se puede interpretar como un proyecto viable, debido a que el resultado del TIR es superior a la tasa de descuento exigida por la empresa (ver Tabla 23).

**Tabla 23**

*Resultados Económicos esperados*

Concepto	Resultado
Tasa de descuento	12%
Valor actual neto (VAN)	S/ 544,537
Tasa interna de retorno (TIR)	314%
Costo / Beneficio	Por cada sol invertido, se obtendrá S/ 13.90 de ganancia

## 7.3. Conclusiones

El desarrollo del presente capítulo comprende la elaboración de los resultados esperados, evidenciándose luego del análisis efectuado, un exceso de horas hombres por un proceso ineficiente, lo cual afecta a un adecuado control de gastos y a un retraso de los informes financieros. Por lo cual, mediante esta implementación de la alternativa de solución, se espera



## Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar la presente asesoría empresarial, con la participación y apoyo de la gerencia general y trabajadores de Triny Rental, se ha logrado identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que vienen impactando su desempeño. De igual forma el presente trabajo ha permitido evidenciar una serie de problemas que afectan el correcto funcionamiento de la empresa, asimismo, se ha establecido cuáles son sus principales causas y subcausas que las ocasionan. Por último, se efectuó una correlación de factores asociados a los niveles de influencia y dependencia de las causas, que permitió el reconocimiento de la causa principal que origina el problema central y sobre ello se ha diseñado una alternativa de solución.

### 8.1. Conclusiones

- Producto de un diagnóstico interno realizado con los involucrados en el proceso, se logró concluir que el área de costos y presupuestos de Triny Rental no cuenta con procedimientos debidamente estructurados que permitan una adecuada gestión y control de los gastos que se ejecutan diariamente durante el desarrollo de las actividades de sus diversas unidades de negocio. Como resultado, esta deficiencia impide contar con información real y oportuna para una correcta toma de decisiones.
- De acuerdo a los resultados económicos obtenidos en los años 2020 y 2021, se puede manifestar que Triny Rental no se ha visto afectada económicamente durante el período de la pandemia ocasionada por la Covid-19, esto en gran magnitud debido a que su principal línea de clientes se encuentra vinculada al sector minero, sector económico que no paralizó sus actividades productivas durante este periodo. Sobre ello, es importante precisar que estos clientes representan para la empresa el 95% de sus ingresos anuales.

- En relación a la diferenciación de Triny Rental ante sus competidores, producto de la investigación realizada, se ha logrado identificar que cuentan con flexibilidad en los servicios que ofrecen, factor fundamental que permite atender de manera adecuada y oportuna las necesidades de sus clientes. Es necesario resaltar que este factor lo diferencia de los demás competidores, los cuales mantienen una rigidez en sus productos que ofrecen al mercado, por lo tanto, podemos concluir que este factor de diferenciación se ha convertido en un valor agregado para la empresa.
- En la presente asesoría se puede identificar que en la actualidad Triny Rental no cuenta con procesos debidamente estructurados que permitan una adecuada gestión de los recursos económicos que se disponen para el desarrollo de sus actividades diarias. Esta situación conlleva a que no se pueda conocer de manera precisa que unidades de negocio vienen generando los resultados económicos esperados y que unidades vienen generando pérdidas. Por tal motivo, esta deficiencia impide a la gerencia general adoptar de manera oportuna acciones preventivas o correctivas que contribuyan al aprovechamiento o corrección según sea el caso.
- De acuerdo a la metodología empleada, se puede identificar que debido a la falta de una adecuada estructuración de los procesos e inadecuada capacitación del personal del área de costos y presupuestos, el ERP implementado en Triny Rental no se viene empleando de manera eficiente. Es importante señalar que esta deficiencia genera procesos repetitivos que no permiten mejorar los niveles de productividad de la empresa.
- El desarrollo del sector minero representa una gran oportunidad para Triny Rental, siendo este sector fundamental para el crecimiento económico de la empresa, sin embargo, se deben establecer acciones y estrategias que mitiguen el impacto originado por la actual inestabilidad política del Perú.

- Cabe señalar que el presente trabajo ha considerado el estudio de literatura relacionada a las causas, problemas y alternativas de solución identificadas, lo cual ha permitido efectuar un análisis riguroso de los aspectos antes mencionados, el mismo que se espera pueda servir como base para futuras investigaciones que puedan abordar el tema desarrollado en la presente asesoría empresarial (ver Apéndice N).

## **8.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que la Gerencia General Triny Rental pueda tomar la decisión de implementar la alternativa de solución propuesta en la presente asesoría empresarial, esto con la finalidad de optimizar sus procesos en el área de costos y presupuestos, lo que permitirá mejorar sus niveles de productividad y reducir una ineficiente asignación de sus recursos económicos. Cabe señalar que el beneficio de la implementación de la alternativa de solución propuesta representará para Triny Rental un ahorro económico de S/842,293, en un período de cinco años, principalmente originado por la reducción de horas hombre y los gastos en exceso en los que incurren en la actualidad las diversas unidades de negocio de la empresa.
- Se recomienda a la gerencia general y directivos de Triny Rental adoptar medidas correctivas que permitan revertir las debilidades identificadas mediante el análisis Amofhit efectuado en la presente asesoría empresarial. Debilidades que se encuentran relacionadas principalmente a la carencia de procesos debidamente estructurados en las áreas administrativas de la empresa.
- Se recomienda a la gerencia general y directivos de Triny Rental efectuar un adecuado seguimiento de aquellas amenazas que puedan impactar negativamente sus actividades operativas, para lo cual, se deberá provisionar los recursos económicos necesarios que permitan a la empresa responder oportunamente ante eventualidades exógenas que se encuentren fuera del control de la empresa, tales como desastres

naturales, conflictos sociales y bélicos o la aparición de nuevas emergencias sanitarias.

- Se recomienda a todas las áreas de Triny Rental adoptar las acciones correspondientes que permitan brindar una solución al problema identificado que en la actualidad viene afectando el correcto desempeño del área de costos y presupuesto, asimismo, la gerencia general y directivos deberán contemplar el diseño y ejecución de estrategias que permitan atender los demás problemas identificados, los cuales se encuentran detallados en el capítulo tres de la presente asesoría empresarial.
- Se recomienda a la gerencia general de Triny Rental no solo considere la solución a la causa de mayor dependencia e influencia identificada a través de la matriz de Vester, sino también, realice un seguimiento a las causas ubicadas en los cuadrantes denominados críticos, pasivos e indiferentes. Esto permitirá mitigar los riesgos que pueda originar el cambio de estado de las causas identificadas.
- Se recomienda a la gerencia general de Triny Rental considere aquellas alternativas de solución que ofrezcan un alto impacto y baja complejidad en su proceso de implementación. Lo cual, asegure la solución oportuna de la causa principal que origina el problema central identificado.
- Se recomienda al personal de Triny Rental, quienes están involucrados en diversos equipos durante la implementación, se comprometan a cumplir de manera diligente con la ejecución de las actividades descritas en el cronograma de Gantt del desarrollo de la alternativa de solución propuesta en la presente asesoría empresarial.
- Es importante señalar que la alternativa de solución propuesta para el área de costos y presupuestos solo implicaría la utilización de recursos propios de la empresa y la adquisición de una licencia para el analista de costos y presupuestos. Por lo tanto, se

puede determinar que la alternativa es un proyecto viable el mismo que tendría un período de recuperación de 11 meses de la inversión realizada.

- Se recomienda a la gerencia general de Triny Rental adoptar las acciones de implementación recomendadas, debido a que con ello, la empresa tendrá mejores herramientas para enfrentar el impacto de factores externos que históricamente han afectado al sector minero, tal como la crisis mundial suscitada en el año 2015 que promovió la caída en el precio de los minerales, situación que afectó negativamente los resultados económicos de las empresas que se encuentran vinculadas al sector minero, por ello, con la presente propuesta se busca generar un eficiente uso de los recursos de la empresa, lo cual permitirá mitigar el impacto negativo que pueda afectar a Triny Rental en escenarios similares.

## Referencias

- ¿Por qué son importantes los Quick Wins en una Empresa? (2019). Recuperado el 31 de marzo de 2019, de <https://izo.es/por-que-son-importantes-los-quick-wins-en-una-empresa/>
- Aguado, D., Arranz, V. (2014). *Habilidades para el trabajo en equipo: Programa de entrenamiento*. Universidad Autónoma de Madrid.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/53968?page=17>
- Barragan Viancha, N. C. (2015). *Implementación de un sistema de costos para la empresa Soldimontajes Diaz Ltda.* (Tesis de pregrado). Repositorio Institucional – Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- BCR: Tasa máxima de interés para el periodo mayo-octubre 2021 será de 83.4% anual. (2021, Abril). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/119765-bcr-tasa-maxima-de-interes-para-el-periodo-mayo-octubre-2021-sera-de-834-anual>
- Beard, S. (2015). Matriz de Vester. Formulario de evaluación y desempeño.  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/1277?mode=full>
- Bisso-Andrade, A. (2021). Segunda ola del COVID-19: Otra vez desarmados. *Revista De La Sociedad Peruana De Medicina Interna*, 34. <https://doi.org/10.36393/spmi.v34i1.576>
- Bordas, M. J. (2006). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED- Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/48843>
- 4 empresas peruanas que transforman desechos en productos nuevos. (2018). Recuperado el 26 de diciembre de 2018, de <https://www.mercadonegro.pe/negocios-y-empresas/4-empresas-peruanas-que-transforman-desechos-en-productos-nuevos/>
- Conexión a Internet fijo seguirá en crecimiento este 2021, aseguran expertos. (2021, Febrero). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/internet-fijo-en-el-peru->

seguira-en-crecimiento-este-2021-aseguran-expertos-osiptel-trabajo-remoto-  
teleduccion-banda-ancha-ncze-noticia/

Crece uso en el Perú de las tecnologías de la información. (2011). *Gestión*.

<https://archivo.gestion.pe/noticia/1149821/crece-uso-peru-tecnologias-informacion>

D'Alessio; F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>

Daniela, M. H. (2017). *Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa quicksa*. (Tesis de postgrado).

Repositorio Institucional – Universidad Nacional del Altiplano

*Diagrama de Ishikawa*. (2021). Recuperado el 11 de febrero de 2021, de

<https://www.aldia.unah.edu.pe/diagrama-de-ishikawa/>

El perfil del consumidor peruano 2021. (2020, Diciembre). *El Peruano*.

<https://elperuano.pe/noticia/112471-el-perfil-del-consumidor-peruano-2021>

*Elecciones 2021: inestabilidad política y cambios en las reglas de juego, los riesgos sobre la calificación crediticia en el nuevo gobierno*. (2021). Recuperado el 20 de abril de

2021, de <https://semanaeconomica.com/economia->

[finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno)

[cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno)

Encarna, G. (2021). *El aumento de los precios del hardware se prolongará dos años más*.

<https://www.muycanal.com/2021/10/11/precios-hardware>

*Entrevista con Almudena Muñoz: análisis del sector del renting*. (2021). Recuperado el 22 de febrero de 2021, de [https://www.empresaactual.com/entrevista-con-almudena-munoz-](https://www.empresaactual.com/entrevista-con-almudena-munoz-analisis-del-sector-del-renting/)

[analisis-del-sector-del-renting/](https://www.empresaactual.com/entrevista-con-almudena-munoz-analisis-del-sector-del-renting/)

- Escudero, J., Delfin, L., & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*.  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2811/El%20desarrollo%20organizacional%20y%20la%20resistencia%20al%20cambio%20en%20las%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza Espinoza, F. G. (2016). *Implantación del sistema sap en la gestión de procesos presupuestales en una organización peruana*. (Tesis de pregrado). Repositorio Institucional - Universidad San Ignacio de Loyola.
- García Padilla, V. M. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. México, Mexico: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/40426>
- Gómez Gómez, I. (Ed.) y Brito Aguilar, J. G. (Ed.) (2020). *Administración de Operaciones*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/131260?page=2>
- Grabeljsek, S. (2017). Los errores típicos de implementación en una solución de BPM.  
<https://www.grupocibernos.com/blog/5-errores-implementacion-bpm>
- Huerta García, L. Smeke Zwaiman, J. y Morales Bañuelos, P. B. (2018). *Costos gerenciales*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/116945?page=32>
- Juan M. (2017, Mayo 15). *Estudia tu entorno con un Pest-el*.  
<https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- La importancia del equipo de cómputo en tiempos de pandemia*. (2020). Recuperado el 3 de agosto de 2020, de <http://cysamd.com.mx/computo-personal/la-importancia-del-equipo-de-computo-en-tiempos-de-pandemia/>
- Lapedra, R., Forés, B., Puig-Denia, A., & Martínez-Cháfer, L. (2021). *Introducción a la gestión de sistemas de información en las empresas*. Publicacions de la Universitat

Jaume I.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=IMPORTANCIA+DE+L+A+INFORMACION+EN+LAS+EMPRESAS&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=IMPORTANCIA+DE+L+A+INFORMACION+EN+LAS+EMPRESAS&btnG=)

*Las ventajas del Business Process Management.* (2017). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/ventajas-business-process-management.html>

Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo.* Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/66696?page=1>

López, M., Restrepo de Ocampo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Revista Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

Louffat, E. (2017). *Capacitando al personal.* Lima, Pearson Educación.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/136605?page=55>

Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-1230.

<https://www.scielo.br/j/rap/a/tJ39FffPRBW67WmCjt8nj3q/?format=pdf&lang=es>

Ministerio de Salud (2021). *Normatividad sobre coronavirus (COVID-19).*

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/colecciones/749-normatividad-sobre-coronavirus-covid-19>

Muñiz, L., & González, L. M. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto.*

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0,5&q=inadecuado+uso+de+presupuesto+empresarial&nfpr=1](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=inadecuado+uso+de+presupuesto+empresarial&nfpr=1)

Naranjo Benavides, F. J. (2009). *Ulises volvió solo a Ítaca: la desmotivación en el trabajo y sus consecuencias*. Madrid, Spain: Editorial Tébar Flores.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/51941?page=46>

Narváez Grisales, J. A. (2017). *Presupuestos*. Cali, Colombia: Ediciones de la U.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/70310?page=26>

Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2009). *Financial Analysis: A Key Technique for Efficient Financial Management*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.

Recuperado el 16 de agosto de 2021, de

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-)

[99842009000400009&lng=es&tlng=en](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=en)

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público

(2021). *Resiliencia de las carreteras concesionadas frente a riesgos de desastres*

*naturales en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/ositran/noticias/484409-ositran-resiliencia-de-las-carreteras-concesionadas-frente-a-riesgos-de-desastres-naturales-en-el-peru>

Pacheco Coello, C. E. (2015). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/116416?page=155>

Pacheco Coello, C. E. (2020). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/151225?page=272>

*Perú: PBI se elevará a 9% durante el 2021*. (2021). Recuperado el 8 de febrero de 2021, de

<https://www.peru-retail.com/pib-peruano-se-eleva-a-9-durante-el-2021/>

Ponce, H. C. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. (Tesis de pregrado). Repositorio Institucional - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Reinoso Lastra, J. F. y Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Indicadores de gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/70236?page=28>

Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá, Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/126519?page=19>

Seminario Seminario, E. H. (2016). *Plan estratégico para una empresa de leasing operativo de flota liviana en Perú*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico.  
<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1627>

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (2020). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de adquirir un vehículo eléctrico en el Perú?*.  
<https://www.senati.edu.pe/conexionsenati/actualidad/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-adquirir-un-vehiculo-electrico-en-el-peru-2/>

Triny Rent. (S.F). *Triny Rent Car Rental*. <https://trinyrent.com/>

Universidad de La Coruña (2010). *Sistemas integrados de gestión (ERP)*.  
[http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/presentaciones/economia\\_competencia\\_ii/nota\\_tecnica\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_erp\\_carlos\\_suarez\\_rey\\_17-03-2010.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/presentaciones/economia_competencia_ii/nota_tecnica_sistemas_de_gestion_erp_carlos_suarez_rey_17-03-2010.pdf)

Universidad ESAN (2019). *El gas natural y su impacto ambiental en la actualidad*.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/el-gas-natural-y-su-impacto-ambiental-en-la-actualidad/>

Universidad ESAN (2020). *Gestión de las tecnologías en tiempos de la COVID-19*.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/11/25/gestion-de-las-tecnologias-en-tiempos-de-la-covid-19/>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Walter Stachú, S. (2009). Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes.

<https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/31400>



## Apéndices

### Apéndice A: Política de Código de Conducta

	<b>POLÍTICA</b>		911-CC-PO.06	
	<b>POLÍTICA DE CÓDIGO DE CONDUCTA</b>		Versión	03
			Fecha Emisión	02.09.2020
			Fecha Actual	04.02.2021
		Página	1 de 1	

Los empleados de TRINITY RENTAL S.A.C. deben mantener los más altos estándares de conducta en el desarrollo de sus actividades y actuar de manera tal que realce el nombre de nuestra empresa. Para garantizar este comportamiento se han establecido los siguientes lineamientos:

1. Ninguna persona empleada en TRINITY RENTAL S.A.C. es discriminada por raza, discapacidad física, religión, edad, nacionalidad o sexo, ni acosada por alguna de las anteriores.
2. Se respetará la cultura, las tradiciones y valores tanto de las personas que laboran en la empresa, como de los grupos relacionados con nuestros servicios y participará en el desarrollo social y económico de la comunidad a la que pertenecemos.
3. El personal debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad, y preservando en todo momento con su actuación personal y profesional el prestigio de la empresa.
4. TRINITY RENTAL S.A.C. y sus trabajadores están comprometidos con estricto cumplimiento de las leyes vigentes.
5. Todos los empleados de TRINITY RENTAL S.A.C. actuarán de buena fe y su comportamiento será de respeto mutuo, con todos sus clientes y proveedores.
6. Nuestro personal es nuestro activo más importante, por lo que nos comprometemos a darles un trato digno, cortés, cordial y tolerante.
7. Todos los trabajadores de TRINITY RENTAL S.A.C. se comprometen a mantener la confidencialidad de la información reservada de la compañía a la que tuviera acceso. De la misma forma TRINITY RENTAL S.A.C. mantendrá la confidencialidad de la información de sus trabajadores.

  
 TRINITY RENTAL S.A.C.  
 Representante Legal

Lima, 04 de febrero del 2021

*Esta política es susceptible de cambios de acuerdo a las revisiones realizadas por el representante legal anualmente.*

## Apéndice B: Política de Alcohol y Drogas

	<b>POLITICA DE ALCOHOL Y DROGAS</b>	<b>DG/FOD-02</b>	
		Vers.:	04
		Fecha:	05/01/2017
		Pág.:	1 de 1

TRINY RENTAL SAC define claramente que ninguna de las operaciones que realiza se puede ejecutar bajo la influencia de alcohol y/o drogas; todo vez, que reconoce que el abuso del alcohol y drogas es un problema que involucra el bienestar de sus empleados.

En este sentido, Triny Rental SAC firma el compromiso con la seguridad y salud en el trabajo, estableciendo un Programa de Alcohol y Drogas, en el cual se prevé como una medida preventiva, que salvo el uso de drogas bajo prescripción médica comunicada previamente al supervisor antes de iniciar las labores; se establece que debido al tipo de actividad a desarrollar por el personal involucrado en el área de operaciones el límite permitido es cero (0) gramos/litros en sangre de alcohol, así mismo se encuentra terminantemente prohibido el consumo de alcohol y/o drogas en los centros de trabajo de Triny Rental SAC. En atención a ello, se implementarán las medidas de detección que permitan la identificación de consumo de alcohol y/o drogas a través de exámenes pre ocupacionales, post accidente, al azar, y siempre al inicio de un Servicio de Alquiler con conductor incluido.

Asimismo, como parte del Programa de Alcohol y Drogas, Triny Rental SAC realizará campañas de sensibilización sobre los efectos negativos que provoca el consumo de estas sustancias en el ser humano y espera que todos sus empleados y subcontratistas colaboren en el mantenimiento de un ambiente de trabajo libre de dichas sustancias.

En caso de detectarse un valor mayor al permitido y/o el consumo en los centros de trabajo de Triny Rental SAC será tomado como falta grave de conducta, puesto que significa violar los principios de Seguridad y Salud en el Trabajo que sustentan en nuestra empresa, y es causa de acción disciplinaria, incluyendo el posible despido del trabajador.

  
 TRINY RENTAL SAC  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 FRENTE

### Apéndice C: Política de Negativa al Trabajo Riesgoso

	POLÍTICA		GHSST-PO.03	
	POLÍTICA DE NEGATIVA AL TRABAJO RIESGOSO		Vers.:	02
			Fecha:	31.07.2019
			Pág.:	1 de 1

Triny Rental S.A.C., empresa dedicada a servicios de alquiler de vehículos y servicio de conductores, consciente de su responsabilidad, tiene el compromiso de asegurar el bienestar de sus trabajadores y personas a las que se les presta servicios, protegiendo su vida y cuidando del ambiente donde vivimos, para lo cual dispone el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- Alcanzar la meta de Cero lesiones e incidentes de trabajo incentivando en nuestros trabajadores el análisis previo de cada tarea.
- Informar a nuestros trabajadores de los peligros y riesgos existentes en sus áreas de trabajo antes del inicio de sus funciones.
- Otorgar a nuestros trabajadores las facultades y recursos necesarios para detenerse y no realizar un trabajo que considere peligroso para su integridad física y la de sus compañeros y/o el Medio ambiente.
- Controlar y monitorear los riesgos a los que están expuestos nuestros trabajadores y a los impactos ambientales que generas nuestras actividades.
- Respetar la decisión de los trabajadores a negarse a realizar un trabajo que considere peligroso para su salud y/o medio ambiente, previo análisis del trabajo.
- Otorgar a nuestros trabajadores las facultades y recursos necesarios para el logro de la meta de "Cero accidentes en el trabajo"

*[Firma manuscrita]*  
 Gerente General  
 Triny Rental S.A.C.

Lima, 31 de Julio del 2019

## Apéndice D: Política de Responsabilidad Social Empresarial

	POLÍTICA		01-CC-POLOS	
	POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		Vers.:	01
			Fecha:	01.10.2019
			Pág.:	1 de 1

TRINY RENTAL S.A.C. define su responsabilidad social como "un compromiso voluntario y estratégico que implica procurar la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente con sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad"

- Mantener un ambiente de trabajo saludable y motivar la competitividad de nuestros trabajadores.
- Valoramos nuestro capital humano y nos enfocamos en el desarrollo personal de nuestros trabajadores.
- Promovemos la incorporación y desarrollo de la carrera del personal femenino.
- Brindamos oportunidades laborales sin distinción de niveles socioeconómicos, solo motivados en las competencias técnicas y habilidades blandas.
- Estamos comprometidos con el desarrollo de la buena práctica de una conducta ética y responsable.
- Promovemos actividades y campañas de donativos a las instituciones para el apoyo a comunidades vulnerables en temporadas de frío, niños vulnerables en situación de extrema pobreza.
- Transmitir el valor social de la empresa, en cada territorio, que concilia el valor de su actividad operativa con el valor de las actividades no lucrativas que se llevan a cabo.

TRINY RENTAL S.A.C.  
  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 01/10/2019

## Apéndice E: Política Anti Soborno

	<b>POLÍTICA</b>	<b>GI-GH-PG.02</b>	
	<b>POLITICA ANTI-SOBORNO</b>	Versión	03
		Fecha Emisión	28.11.2010
		Fecha Actual	04.02.2021
	Página	2 de 2	

**TRINITY RENTAL SAC**, no tolerará el soborno o intento de soborno es inaceptable. Esto aplica tanto si ofreces un soborno como si lo aceptas. Va en contra de los valores centrales de **TRINITY RENTAL SAC**. Para hacer negocios de acuerdo con los más altos estándares legales, morales y éticos.

El soborno es el acto de dar, ofrecer, prometer, aceptar o solicitar, algún tipo de compensación económica o de cualquier otra índole, directamente o a través de un intermediario, como una inducción o recompensa inapropiada para la obtención de negocios o cualquier otro beneficio, pudiendo manifestarse tanto en el sector público (sobornar a un funcionario público) como privado (sobornar a un colaborador de un cliente o recibir un soborno de algún socio estratégico o tercero).

**TRINITY RENTAL SAC**. Se compromete a tener una conducta legal y ética y evitar tomar medidas que dañen los intereses de la organización, otros afiliados o clientes. Tomaremos medidas para garantizar que están completamente informados acerca de las regulaciones aplicables y monitorear a los empleados y socios empresariales para garantizar el cumplimiento total y continuo.

### Cumplimiento legal

**TRINITY RENTAL SAC**. Garantizará que tiene conocimiento de las leyes aplicables para combatir el soborno y la corrupción en todas las jurisdicciones en las que operamos y que obedeceremos y defenderemos dichas leyes.

### Conducta ética

Como demostración de nuestro compromiso nos comprometemos a tener un enfoque de tolerancia cero sobre el soborno y la corrupción. En todo momento actuaremos de manera profesional, con equidad y con la mayor integridad posible en todas las negociaciones y relaciones empresariales. Esto será aplicable en todos los lugares donde operemos.

**TRINITY RENTAL SAC**, se compromete a:

1. Nunca involucrarse en forma alguna de soborno, ya sea de manera directa o a través de un tercero.
2. Nunca ofrecer o hacer un pago inapropiado o autorizar hacer un pago inapropiado (en efectivo o de otra forma) a cualquier personal, incluyendo un funcionario nacional o extranjero en cualquier parte del mundo.
3. Nunca intentar inducir a una persona o a un funcionario nacional o extranjero a actuar de manera legal o inapropiada.

	POLÍTICA		GI-GH-PO.02	
	<b>POLITICA ANTI-SOBORNO</b>		Versión	03
			Fecha Emisión	26.11.2018
			Fecha Actual	04.02.2021
			Página	2 de 2

4. Nunca ofrecer, o aceptar dinero o cualquier otra cosa de valor, tal como regalos, coimas o comisiones, en relación con el aprovisionamiento del negocio o la adjudicación de un contrato.
6. Nunca ofrecer o dar un regalo o muestra de hospitalidad a algún empleado público o funcionario gubernamental o representante si se espera o está implícito que el favor debe devolverse.
8. Nunca aceptar un regalo de un socio empresarial si hay alguna sugerencia de que se espera o está implícita la devolución del favor.
7. Nunca facilitar pagos por obtener un nivel de servicio al que normalmente nunca tendría acceso.
8. Nunca ignorar o dejar de informar alguna señal de que se han realizado pagos inapropiados a las autoridades pertinentes.
8. Nunca inducir o ayudar a otro individuo a violar las leyes o regulaciones aplicables.

  
 TONY PERAZA S.A.C.  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 DIRECTOR GENERAL

Lima, 04 de febrero del 2021.

## Apéndice F: Política de Ventas

	<b>POLITICA</b>		<b>GI-CC-PO.07</b>	
	<b>POLÍTICA DE VENTAS</b>		Vers:	01
			Fecha:	09.01.2020
			Pág:	1 de 4

Con el fin de brindar un servicio de excelencia, oportuno y con calidad a nuestros clientes, se indican a continuación las **POLÍTICAS DE VENTAS** para los servicios que brinda **TRINY RENTAL SAC**.

### 1. LISTAS DE PRECIOS :

- 1.1. Nuestras listas de precios contienen precios de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes, tenemos precios por cantidad de vehículos, tiempo y tipo de servicio, estos precios no incluyen el IGV. Todos nuestros precios se dan de acuerdo a la demanda del mercado.
- 1.2. La vigencia de nuestros precios se describe en las listas de precios generadas y publicadas por **TRINY RENTAL SAC** y vigentes al momento de solicitar cotización o de colocar órdenes de compra/pedidos; dicho dato puede ser proporcionado directamente por su Ejecutivo Comercial.
- 1.3. Los cambios de precios y modificaciones relevantes en nuestras listas de precios serán notificados a través de un correo masivo o informado directamente por su Ejecutivo Comercial. Es recomendable que antes de realizar un servicio verifique con su Ejecutivo Comercial la vigencia de los precios.
- 1.4. Los precios incluyen el servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de acuerdo al estándar del fabricante. No están incluidos en nuestros precios los mantenimientos correctivos por desgastes prematuros o mala operación.

### 2. OFERTAS Y PROMOCIONES:

- 2.1. Nuestras ofertas y promociones serán notificadas por medio de un correo o directamente por su Ejecutivo Comercial por el módulo de ventas o vía telefónica, así mismo se estará publicando en las redes sociales de **TRINY RENTAL SAC**.
- 2.2. Los precios de ofertas y promociones sólo podrán ser válidos durante la vigencia de dicha promoción, señalada en el anuncio o cotización correspondiente.

### 3. CONTRATOS Y ÓRDENES DE SERVICIO:

- 3.1. Para realizar un servicio a Persona Jurídica la evaluación de crédito la realizará el área de Finanzas de **TRINY RENTAL SAC**, por lo cual el cliente deberá facilitar su número de RUC, el Ejecutivo Comercial comunicara al cliente si aplica el crédito o se procede con el pago del servicio por adelantado.
- 3.2. Para realizar un servicio, el cliente deberá cumplir con los requisitos detallados en la cotización se debe proceder con la firma de contrato o envío de OS según sea el caso este trámite lo debe de realizar con su Ejecutivo Comercial, en dicho contrato u OS el cliente

*Esta política es susceptible de cambios de acuerdo a las revisiones realizadas por el representante legal anualmente.*

	<b>POLITICA</b>		<b>01-CC-PO.07</b>	
	<b>POLITICA DE VENTAS</b>		Vers:	01
			Fecha:	08.01.2020
			Pág:	2 de 4

deberá especificar el detalle del servicio que tomara así como los precios (según lista de precios vigente o según cotización previamente acordada con su Ejecutivo Comercial).

- 3.3. Una vez realizado el trámite el Ejecutivo Comercial facilitará al cliente los datos del servicio en donde TRINITY RENTAL SAC confirma todos los detalles del servicio que el cliente desea (placa de vehículo, nombre de conductor y documentación correspondiente); si el cliente no indica modificaciones, se da por confirmado el servicio y el proceso de ventas continúa.
- 3.4. Sugerimos al cliente validar muy cuidadosamente estos documentos, ya que la confirmación es la aceptación de los términos y condiciones de venta.
- 3.5. Es importante que el cliente indique claramente el itinerario de los servicios.
- 3.6. El cliente es responsable de validar que el servicio que haya solicitado coincida con lo facturado; en caso de discrepancia el cliente, deberá avisar a su Ejecutivo Comercial en el momento del servicio para que se acepte la reclamación correspondiente.
- 3.7. El horario para procesar sus servicios son de 8:00 A 18:30 Hr., en las oficinas de Lima, estas pueden realizarse vía correo electrónico, llamada a la central telefónica o presencial.

#### 4. ENVÍO DE VEHÍCULOS:

- 4.1. Como parte del servicio que brinda TRINITY RENTAL SAC ofrece servicio a domicilio, es decir los vehículos pueden ser entregados previo trámite de firma de contrato u OS en el lugares que disponga el cliente.
- 4.2. En el caso el servicio de alquiler sea con conductor, se procede al recojo de los pasajeros de acuerdo al itinerario confirmado por el cliente.

#### 6. TIEMPO DE ATENCIÓN:

- 6.1. En los casos en los que no se cuente con disponibilidad para el servicio el Ejecutivo Comercial comunicara de manera oportuna al cliente para que este pueda tomar otras opciones.
- 6.2. Para servicios especiales, el tiempo de entrega de vehículos será el acordado con su Ejecutivo Comercial, quien de acuerdo a disponibilidad dará fechas para la atención.
- 6.3. TRINITY RENTAL SAC no absorberá de manera completa ni parcial aquellas penalizaciones y/o recargos por demoras en la atención del servicio.

#### 8. PAGOS:

- 8.1. Los términos de pago son los que TRINITY RENTAL SAC envía en la cotización.

*Esta política es susceptible de cambios de acuerdo a las revisiones realizadas por el representante legal anualmente.*

	POLITICA		9I- CC-PO.07	
	POLÍTICA DE VENTAS	Vers.:	01	
		Fecha:	00.01.2020	
		Pág.:	3 de 4	

- 6.2. En caso anticipos por el servicio si el cliente desea pagar el anticipo en moneda nacional, se facturará dicho anticipo al Tipo de Cambio del día de su pago (tomando en cuenta el tipo de cambio del día del pago) y para el pago del saldo (venta de contado) se facturará con el Tipo de Cambio del día que sale el servicio del producto. Cuando el anticipo y el pago sean en dólares americanos no aplica esta condición.
- 6.3. Los depósitos bancarios pueden efectuarse a las cuentas indicadas por el Ejecutivo Comercial.
- 6.4. Aceptamos Tarjetas de Crédito VISA y MASTERCARD (Consulte con su Ejecutivo Comercial el procedimiento y comisiones).
- 6.5. Es posible realizar pago con tarjeta de crédito o débito en nuestras oficinas.
- 6.6. Para realizar pagos con tarjeta se requiere presentar identificación oficial vigente (DNI o pasaporte)
- 6.7. Para que el servicio sea realizado deberán cumplirse las siguientes condiciones:
- Que el cliente envíe la copia del comprobante de pago al correo de su Ejecutivo Comercial.
  - Y que el depósito haya pasado en firme a la cuenta de TRINY RENTAL SAC antes de la hora de salida del servicio.

#### 7. FACTURACIÓN:

- 7.1. En TRINY RENTAL SAC tenemos la posibilidad de facturar en dólares americanos y moneda nacional. Es importante considerar que su pago deberá ser en la moneda que usted desee que se le facture.
- 7.2. La facturación en moneda nacional se efectúa de acuerdo al tipo de cambio vigente del día del pago de acuerdo a la CBC. Este punto aplica para pagos en moneda nacional (venta de contado).
- 7.3. El cliente deberá notificar a su Ejecutivo Comercial cuando haya realizado algún cambio de dirección fiscal, física o razón social para la facturación. TRINY RENTAL SAC no se hace responsable por cambios que no hayan sido notificados. Consulte con su Ejecutivo Comercial el procedimiento para realizar modificaciones en sus datos fiscales o alias de nuevas razones sociales.
- 7.4. Para ventas a crédito facturadas en moneda nacional el tipo de cambio a usar es el que TRINY RENTAL SAC indique.
- 7.5. Lo anterior no aplica para ventas a crédito facturadas y pagadas en dólares.

*Esta política es susceptible de cambios de acuerdo a las revisiones realizadas por el representante legal anualmente.*

	<b>POLÍTICA</b>		<b>GI-CC-PO.07</b>	
	<b>POLÍTICA DE VENTAS</b>		Vers.:	01
			Fecha:	00.01.2020
			Pág:	4 de 4

### 8. GARANTÍAS:

- 8.1. Las garantías que aplican para los servicios que brinda TRINY RENTAL SAC, se detallan en las cotizaciones, el monto por tipo de servicio es variable, por lo que se debe tener en claro como es el procedimiento para la liberación de las mismas, verifique las cotizaciones, el contrato o bien, solicite a su Ejecutivo Comercial le pueda dar la información al detalle.

### 9. DEVOLUCIONES:

- 9.1. Si el pago por el servicio es adelantado y este finalmente no se da, el monto pagado quedara como un saldo a favor para un próximo servicio.
- 9.2. Si el cliente no volviera a tomar nuestros servicios deberá solicitar la devolución, el cliente primero deberá exponer el caso a su Ejecutivo Comercial quien le informará si su solicitud puede ser evaluada o no, y de este modo el cliente cuente con la devolución del dinero.
- 9.3. Una vez que el servicio haya terminado para la devolución de la garantía, el vehículo será inspeccionado en nuestro taller y validado con el Check-list de salida, en caso el vehículo reporte daños o se verifiquen papeletas su Ejecutivo Comercial se comunicara indicándole el procedimiento a seguir para la devolución de su garantía.
- 9.4. En caso de que la devolución sea autorizada, se procederá a la devolución del 100% de la garantía.

### 10. CONSIDERACIONES ADICIONALES:

- 10.1. Toda la información presentada en este documento está sujeta a cambio sin previo aviso.
- 10.2. En caso de requerir alguna aclaración adicional contacte a su Ejecutivo Comercial.
- 10.3. TRINY RENTAL SAC se reserva el derecho de modificar precios sin previo aviso en base a los cambios.

Lima, 08 de enero del 2020

TRINY RENTAL S.A.C.  
  
 Gerente General

*Esta política es susceptible de cambios de acuerdo a las revisiones realizadas por el representante legal anualmente.*

## Apéndice G: Política Integrada de Gestión de Seguridad

	POLÍTICA		GI-CC-P0.01	
	POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD		Versión:	03
			Fecha:	20.08.2019
			Pág.:	1 de 1

TRINY RENTAL SAC, empresa de capitales peruanos con éxito y crecimiento constante, especializada en alquiler de vehículos a nivel corporativo y particular. Nuestros principios giran en torno a la honestidad e integridad. Contamos con una cultura organizacional, con personal capacitado para brindar un servicio de calidad, integridad, seguridad, y compromiso. En este contexto, Triny Rental S.A.C. se compromete a:

1. **PROTEGER** la seguridad y salud ocupacional de todos los trabajadores, así como visitas de terceros y clientes, mediante la prevención de las lesiones, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo, brindándoles un entorno seguro y saludable.
2. **CUMPLIR** con los requisitos legales en materia de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y gestión de la calidad, de los programas voluntarios y de otras prescripciones que suscriba la empresa.
3. **ASEGURAR** la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
4. **PROMOVER** la comunicación y cooperación de los trabajadores y sus representantes, a fin que sean consultados y participen activamente en todos los elementos del Sistema de Gestión de la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.
5. **IDENTIFICAR**, evaluar y eliminar riesgos en su fuente y aplicar sistemas de control y/o sustitución de aquellos que no se puedan eliminar a fin de prevenir accidentes laborales.
6. **ESTABLECER** una planificación para la minimización de impactos ambientales significativos que se deriven de nuestras actividades.
7. **CAPACITAR** a nuestros colaboradores, proveedores y usuarios en temas de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad, a fin de elevar el nivel cultural de prevención y protección en el trabajo y excelencia de servicio.
8. **GARANTIZAR** la protección de los trabajadores que por su situación de discapacidad (certificado por un médico) sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo, así como adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición de las trabajadoras en período de embarazo o lactancia a labores que puedan afectarlas, conforme a ley.
8. **LOGRAR** la mejora continua del desempeño del Sistema de Gestión de la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.

Esta política es susceptible de cambios de acuerdo a las revisiones realizadas por el representante legal anualmente.



Lima, 29 de agosto del 2019

## Apéndice H: Variables AMOFHIT

Fuerza	Variables	¿Afecta?	Fortalezas (F)/Debilidad (D)	Fuente
Fuerza Administrativa	Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores	Si	Oportunidad	Las jefaturas de áreas cuentan con personal altamente calificado. Los mismos que han ocupado los puestos luego de una exhaustiva evaluación.
Administración	Estabilidad	Si	Amenaza	La inestabilidad política y la incertidumbre
Administración	Sistema de planeamiento estratégico	Si	D	Procedimiento no estructurados ni definidos en todas las áreas de la empresa.
Administración	Imagen y prestigio de la organización	Si	F	La empresa cuenta con una buena reputación empresarial, debido en gran medida a los altos niveles de seguridad que ofrece en la prestación de sus servicios.
Marketing	Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos	Si	F	Debido al tamaño de la empresa le permite aplicar una flexibilidad en sus precios (economía de escala), a sus principales clientes.
Marketing	Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor	Si	F	Se cuenta con personal altamente especializado que permite una correcta atención de los requerimientos realizados por nuestros clientes.
Marketing	Calidad del servicio al cliente y servicio posventa	Si	F	Se cuenta con un buen servicio de postventa por parte del área comercial.
Marketing	Lealtad a la marca	Si	F	Debido al buen desempeño del equipo de post venta, el nivel de recompra es alto, además contamos con una cartera de cliente fidelizada.
Operaciones	Suministro de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados	Si	D	Amplia cartera de proveedores y descentralizada.
Operaciones	Eficiencia técnica y energética	Si	D	Procesos repetitivos en la parte operativa.
Operaciones	Seguimiento y control de procesos	Si	D	Falta de seguimiento y control en los procedimientos establecidos.
Operaciones	Seguridad e higiene laboral	Si	F	La empresa cuenta con los más altos estándares de seguridad y su nivel de siniestralidad es mínimo.
Finanzas	Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento	Si	F	Los ratios financieros al cierre del año del 2020 fueron favorables. Entre los principales indicadores se apreció un 20% de margen en el ratio de rentabilidad y un 30% de incremento en las ventas.
Finanzas	Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos	Si	D	Carencia de control sistematizado de rentabilidad operativa.
Finanzas	Recaudación bancaria y conciliaciones	Si	D	Proceso manuales en registro de operaciones bancarias y conciliaciones.

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D' Alessio, 2015,

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20E1%20proceso>

[%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf](http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20E1%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf)

## Apéndice I: Variables PESTE

Político	Principales	política			sobre posibles cambios en las reglas del manejo macroeconómico son los principales riesgos que enfrentarán la economía peruana y la calificación crediticia del país con el gobierno entrante. De ocurrir una victoria electoral de Castillo, la intensidad del impacto negativo en los mercados dependerá de su mensaje relacionado al manejo macro fiscal, así como como de los planes de consolidación fiscal a ser presentados en la ley de presupuesto público para el 2022.
Político	Principales	Política monetaria	Si	A	BCR mantendrá la tasa de referencia en 0.25% durante todo el 2021, según estima el BCP. El banco prevé que el BCR dejará su tasa clave en el mismo nivel porque la inflación cerró en 2% en 2020 y diversos indicadores de la actividad económica siguen mostrando signos de recuperación.
Político	Principales	Regulaciones gubernamentales	Si	A	Normas emitidas por el Ministerio de Salud ante el contexto de coronavirus (COVID-19), que todas las empresas debieron de adaptar para seguir en funcionamiento.
Económico	Principales	Evolución del PBI nacional y PBI per cápita	Si	O	De acuerdo al último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB del Perú se elevará de 7.3% a 9% durante el 2021, presentando un panorama mucho más positivo respecto al 2020.
Económico	Principales	Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Si	O	La nueva normalidad generó una serie de cambios no solo en el ecosistema empresarial, sino también en el comportamiento del consumidor, modificando sus necesidades, hábitos de consumo y expectativas hacia diferentes productos o servicios.
Social	Secundarias	Responsabilidad social	Si	A	Según el reporte de conflictos sociales elaborado por la Defensoría del Pueblo informa el aumento de conflictos sociales principalmente en las regiones de Loreto, Cusco y Ancash.
Social	Secundarias	Responsabilidad social	Si	O	La empresa Triny Rental SAC no tiene desarrollado un programa de responsabilidad social, al igual que otras empresas dentro del sector de alquiler de vehículos, por este motivo, elaborar un programa de este tipo se podría convertir en una diferenciación hacia su competencia más cercana.
Tecnológico	Principales	Uso de tecnologías de información	Si	O	Debido a la pandemia el tráfico de datos creció en un 60% en la red fija, por tanto, MTC permitirá el despliegue de tecnología 5G para aumentar la velocidad 10 veces más permitiendo mejores usos en servicios para teletrabajo. Es necesario aprovechar la infraestructura disponible, como la Red Dorsal de Fibra Óptica.
Tecnológico	Principales	Uso de Internet	Si	A	Según Osiptel, el acceso a internet se ha incrementado a raíz de la pandemia COVID-19, teniendo un gran impacto por el uso excesivo de las redes. Esto genera un problema para las empresas, debido a que los hogares cuentan con poca banda ancha de servicios de telefonía.
Tecnológico	Secundarias	Mejoras e innovaciones tecnológicas	Si	O	La gestión de las tecnologías en tiempos de la COVID-19, ha sido de manera satisfactoria debido que se ha empleado flujos de trabajo más digitales y automatización de procesos.

Ecológico	Principales	Protección del medio ambiente	Si	O	El adquirir un vehículo eléctrico en el Perú es de gran ventaja para la empresa Triny Rental, pues reduciría gastos de combustibles y el funcionamiento es de mayor calidad contando con mayor tecnología en cuanto a motores.
Ecológico	Principales	Preservación de recursos naturales no renovables	Si	O	La venta de autos híbridos ha venido incrementándose de a pocos en el Perú, el cual ya empresas concesionarias se van animando a traer más vehículos de este tipo que sería de gran oportunidad para la empresa Triny Rental por ser más rentable.
Ecológico	Principales	Amenaza de desastres naturales	Si	A	De acuerdo al informe Ositrán, indica que existe una resiliencia de las carreteras concesionadas frente a riesgos de desastres naturales en el Perú, por parte del Estado afectando así a las empresas del sector de transporte.
Ecológico	Principales	Cultura de reciclaje	Si	O	ETNA - Empresa peruana ha implementado modelo que permite convertir el 100% de baterías inservibles en nuevas baterías.

*Nota.* Adaptado de *Estudia tu entorno con un Pest-el*, por Juan Martín, 2017,

<https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

## Apéndice J: Carta de Permiso de Trabajo de Investigación

Lima, 30 de abril de 2021

**KRISTELL MEZA DE LA HOZ**

Gerenta General  
Triny Rental S.A.C.

Presente. \_

**Asunto:** Permiso para la elaboración de trabajo de investigación con fines académicos.

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted para expresarle un cordial saludo y, a su vez comunicar que a la fecha los suscritos venimos cursando la Maestría en Administración de Negocios en la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP, y como parte del desarrollo del programa académico tenemos la responsabilidad de elaborar un trabajo de investigación empresarial.

En tal sentido, solicitamos a Usted, nos pueda brindar el permiso correspondiente para poder elaborar la referida investigación en su empresa, investigación que comprenderá un análisis estratégico integral, esto con la finalidad de identificar posibles oportunidades de mejoras en beneficio de su empresa. Para ello, necesitamos su colaboración para la obtención de información necesaria para la estructuración de la investigación.

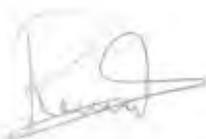
Cabe precisar, que la información requerida se mantendrá en absoluta reserva, y solo será empleada para fines académicos, asimismo, para mayor compromiso con su empresa firmaremos una carta de confidencialidad.

Agradeciendo la atención brindada a la presente, y quedando a la espera de su pronta respuesta y confirmación, nos despedimos de Usted retirándole nuestros saludos y estima personal

Atentamente;



**Angélica Centeno Vásquez**  
DNI 44651834



---

**Frank Canales Valenzuela**  
DNI 70673143



---

**Gustavo Quispe Martinez**  
DNI 45146969



---

**Daniel Rimari Vilca**  
DNI 44067187

Aceptado, pero deberá firmarse el acuerdo de confidencialidad.

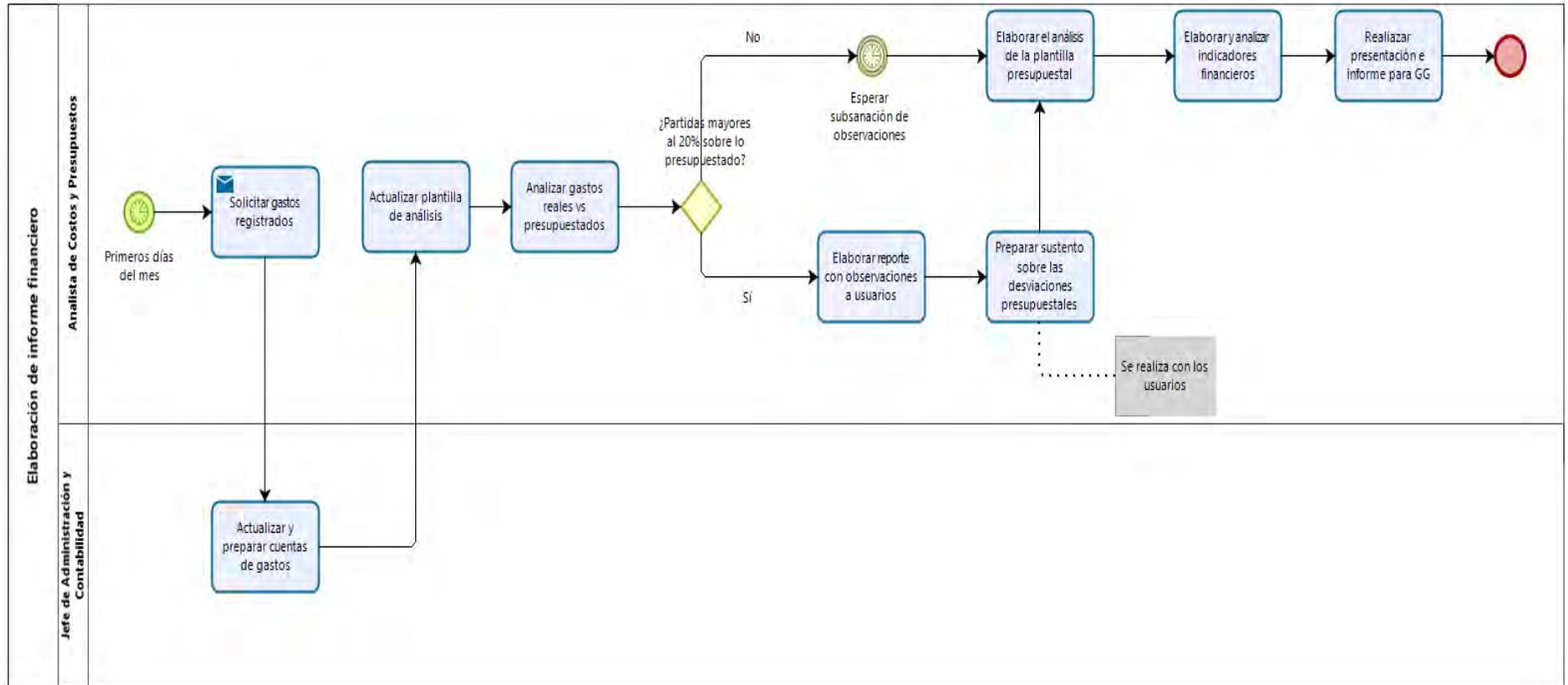


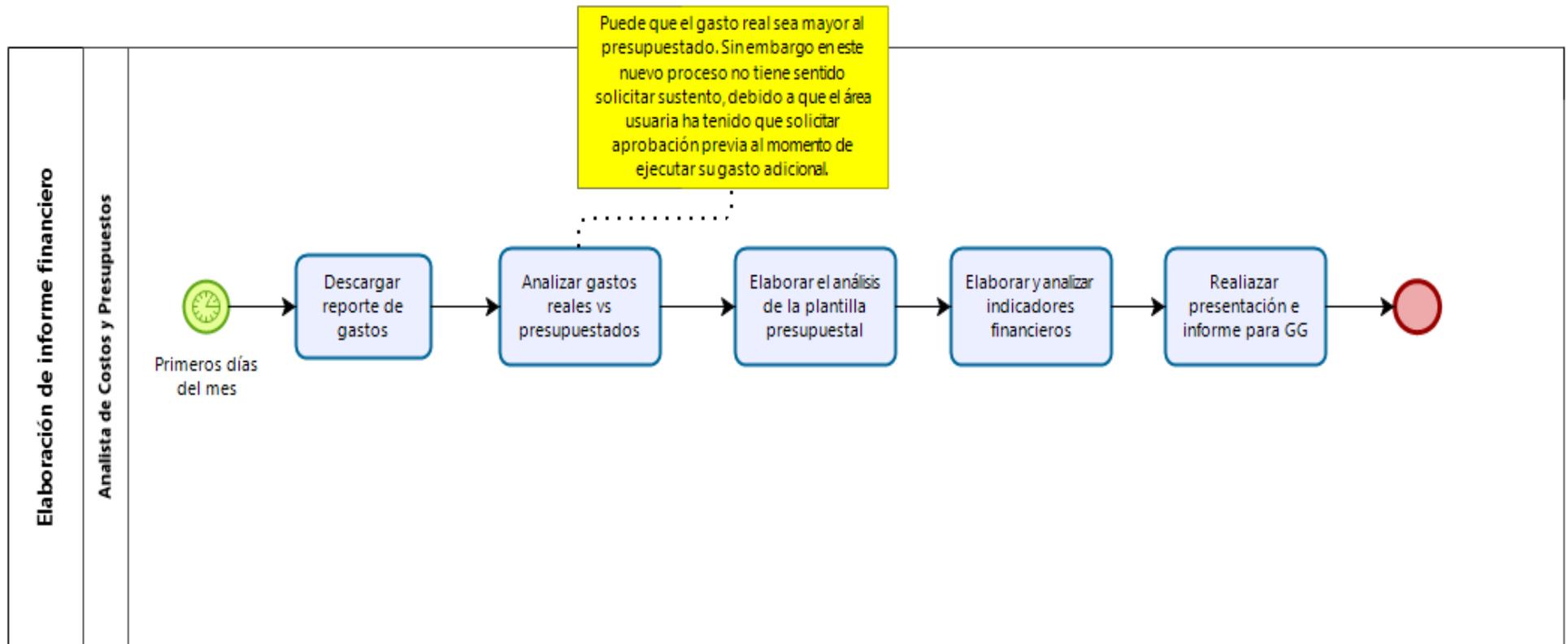
TRINY RENTAL S.A.C.  
Kristell Meza La Hoz  
GERENTE

### Apéndice K: Fases de la Implementación

<b>Planificación</b>	<b>Análisis</b>	<b>Diseño</b>	<b>Configuración</b>	<b>Pruebas</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Go Live</b>	<b>Cierre</b>
<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>	<b>Sub-Actividades:</b>
- Entender la estructura del negocio de Triny Rental	- Análisis del proceso	- Preparación de Flujogramas (TO BE)	- Matricula de centros de costos por línea de negocio	- Importación masiva de datos presupuestales, en SAP	- Preparación del Plan de Asistencia de Fallas	- Gestión de incidencias.	- Preparación de Presentación y Acta de Cierre
- Identificar áreas y unidades que producen gastos	- Identificación de Quick Wins y Oportunidades de Mejora	- Creación del Business Case Inicial	- Creación e implementación del maestro de presupuestos	- Importación masiva de códigos de gastos, en SAP	- Elaboración del Modelo de Despliegue	- Revisión de los beneficios de la implementación	- Soporte post implementación
- Establecer centros de costos según líneas de negocio	- Definición de alcances del proyecto	- Elaboración del Plan de Pruebas	- Creación de cuentas contables de gastos	- Validaciones para el registro de Códigos de Gastos	- Capacitación al Analista de Costos para el Mantenimiento del Maestro de Presupuestos	- Gestión del Proyecto	- Presentación de Cierre
- Elaboración de flujograma actual y relevamiento del proceso (AS IS)	- Sustentación y aceptación de las oportunidades de mejora	- Preparación de Set de Datos para Pruebas Unitarias	- Configuración de partidas presupuestales en cuentas de gastos en tablero de control	- Gestión de la Matriz de Incidencias	- Capacitación al Analista de Costos para la creación de Códigos de Gastos	- Aprobación de Carta de Aceptación de Entregables	
- Preparación del Plan de configuración de partida presupuestal y desarrollo de reporte			- Creación de los modelos de autorizaciones por requerimiento	- Ejecución de Pruebas Integrales	- Aprobación de Carta de Aceptación de Entregables		
- Definición del Cronograma de Reuniones			- Elaboración de reporte de informe presupuestal	- Aprobación de Carta de Aceptación de Entregables			
- Presentación de Kick Off			- Ejecución de Pruebas Unitarias				
- Aprobación de carta de aceptación de entregables			- Preparación de Set de Datos para Pruebas Integrales				
			- Aprobación de Carta de Aceptación de Entregables				

Apéndice L: Flujograma Actual del Área de Costos y Presupuestos



**Apéndice M: Flujograma Futuro del Área de Costos y Presupuestos**

**Apéndice N: Mapa de Revisión de la Literatura**

