

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa Peruana TRANSMI E.I.R.L.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA
EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Liz Betzabet Caballero Rodríguez, DNI 45913628

María del Pilar Manuela Castro Castro, DNI 44773083

Yudy Elizabeth Tinoco Figueroa, DNI 43167906

ASESORA

Mg. Angie Álvarez Hinostroza, DNI 44813733

Cod. ORCID: 0000-0002-3736-2844 <https://orcid.org/0000-0002-3736-2844>

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

Pablo José Arana Barbier

Angie Álvarez Hinostroza

Santiago de Surco, diciembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Angie Álvarez Hinostroza, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting de la Empresa Peruana TRANSMI E.I.R.L, de las autoras:

Liz Betzabet Caballero Rodríguez identificada con DNI 45913628,


María del Pilar Manuela Castro Castro identificada con DNI 44773083,

Yudy Elizabeth Tinoco Figueroa identificada con DNI 43167906,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/02/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 8 de marzo del 2024

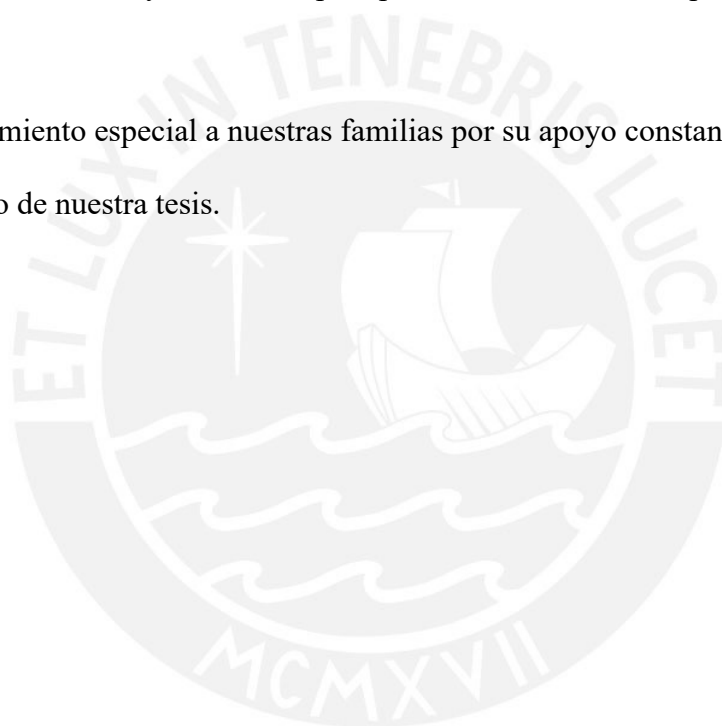
Álvarez Hinostroza, Angie	
DNI: 44813733	Firma
ORCID: 0000-0002-3736-2844	

Agradecimientos

A CENTRUM y a nuestra asesora de tesis, la profesora Angie Álvarez Hinostriza, a nuestros profesores y en especial al profesor José Espinoza Ballena, a nuestros, amigos y colegas que nos apoyaron en este proceso del desarrollo de este trabajo.

Un especial reconocimiento y agradecimiento al Gerente General de la empresa TRANSMI E.I.R.L el Sr. Wilder Micha Ortiz y a su Gerente Comercial, Ing. Leonardo Díaz Cerna, por darnos la confianza y facilidades para poder llevar a cabo esta propuesta de Business Consulting.

Un agradecimiento especial a nuestras familias por su apoyo constante e incondicional durante el desarrollo de nuestra tesis.



Dedicatorias

Dedico esta tesis con todo mi corazón a mi madre, quien me demostró en todo momento su apoyo incondicional y una mención especial a mi padre que desde siempre guía mis pasos y me acompaña en todo momento...

María del Pilar Castro Castro

Dedico esta tesis a mi Padre Dios, porque todo se lo debo a él. A mi esposo Juan Carlos, por apoyarme incondicionalmente y trabajar duro para siempre proveer. A mi querida madre María, por alentarme en todo tiempo, ¡juntas lo logramos! A mi hermano Carlos, por siempre estar para nosotros. A mis adorados hijos, Matías, Joshua y Lauren; sé que llegarán aún más lejos. A mis estimadas compañeras Mapi y Yudy, que sin ustedes no hubiera sido posible este objetivo, sigamos adelante.

Liz Betzabet Caballero Rodríguez

A mi mamá y a mi papá (estoy segura de que estarías muy orgulloso de mi). A mi hijo Dante, mi compañerito... ¡siempre se puede!; y a mi esposo Gustavo (los tres juntos somos un gran equipo).

Yudy Elizabeth Tinoco Figueroa

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación es un *Business Consulting* para la empresa peruana TRANSMI EIRL, cuya actividad económica es el transporte de carga por carretera, específicamente el transporte de carga líquida, siendo proveedor de combustible a diversas mineras del Perú. Se ha realizado el análisis del problema clave que presenta la empresa encontrándose tres causas principales que están afectando la permanencia de los conductores quienes son los representantes de la empresa ante el cliente. Por tanto, se presenta la siguiente estrategia de mejora para brindar sostenibilidad al crecimiento de la empresa a través de un Modelo Integral de Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI, basado en tres pilares: (a) involucramiento de un especialista en Gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización de personal, (b) el desarrollo de un plan integral de bienestar y, (c) el desarrollo de indicadores de gestión del área. De esta manera se pretende fidelizar al personal de la empresa y atraer la mayor cantidad de talentos, que se sientan identificados y comprometidos con la empresa, asegurando su permanencia y desempeño, bajo una propuesta de valor de mejora del bienestar integral y del negocio de manera conjunta. Bajo las premisas de estándares de sostenibilidad de la empresa se busca la generación de trabajo decente, reducción de desigualdades, y producción y consumo responsable de los recursos que se plantean también como propuestas para el diseño de su plan estratégico que engloba la misión, visión y objetivos de la empresa, basado en el modelo de impacto que desarrolla CENTRUM PUCP.

Palabras clave: atracción, fidelización, indicadores, bienestar, talento, transporte.

Abstract

The present research work is a Business Consulting for the Peruvian company TRANSMI EIRL, whose economic activity is the cargo transport by road, specifically the transport of liquid cargo, being a fuel supplier to various mining companies in Peru. The analysis of the key problem presented by the company has been made, finding three main causes that are affecting the permanence of the drivers who are the representatives of the company in front of the client. Therefore, the following improvement strategy is presented to provide sustainability to the growth of the company, which is a TRANSMI Integral Model for Attracting and Loyalty of Talent, based on the pillars of: (a) involvement of a professional in People Management with experience in attracting and retaining personnel, (b) the development of a full wellness plan, and (c) the development of area management indicators. In this way, it is intended to retain the company's personnel and attract the greatest number of talents, who feel identified and committed to the company, ensuring their permanence and performance, under a value proposition to improve a full well-being and the business together. Under the premises of the company's sustainability standards, the generation of decent work, reduction of inequalities and production and responsible use of resources are sought, which are also proposed as an approach for the design of its strategic plan that encompasses the mission, vision and objectives of the company, based on the impact model developed by CENTRUM PUCP.

Key words: attracting, loyalty, indicators, wellbeing, talent, transport.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras.....	xvi
Capítulo I: Situación General.....	1
Presentación de la Empresa	1
Historia.....	1
Datos Generales de la Empresa Según la SUNAT	1
Organigrama de TRANSMI.....	2
Datos Sociolaborales del Personal de TRANSMI	4
Homologaciones y Certificaciones Internacionales.....	7
Flota	11
Servicios.....	11
Clientes	12
Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa.....	12
Misión	12
Visión.....	14
Valores	16
Objetivos.....	16
Conclusión	19
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	1
Análisis Externo	1
Factores Políticos, Gubernamentales, y Legales (P).....	1
Factores Económicos (E).....	3

Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S).....	10
Factores Tecnológicos y Científicos (T).....	11
Factores Ecológicos y Ambientales (E).....	13
Oportunidades y amenazas del análisis PESTE.....	14
Oportunidades.....	14
Amenazas.....	15
Análisis interno AMOFHIT.....	17
Administración y gerencia (A).....	17
Marketing y ventas (M).....	18
Operaciones y logística (O).....	20
Finanzas y contabilidad (F).....	21
Recursos humanos (H).....	24
Sistema de información y comunicaciones (I).....	26
Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	27
Fortalezas y debilidades del análisis del AMOFHIT.....	28
Fortalezas.....	28
Debilidades.....	30
Matriz FODA.....	30
Fortalezas.....	31
Oportunidades.....	32
Debilidades.....	33
Amenazas.....	33
Diagnóstico de las Cinco Fuerzas de Porter.....	34

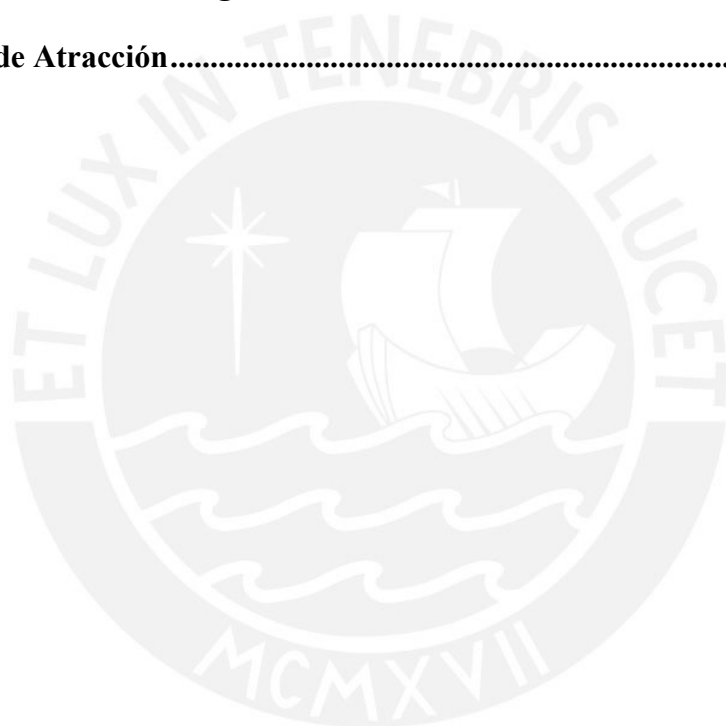
Poder de Negociación de los Compradores o Clientes (Alto)	36
Poder de Negociación de los Proveedores (Medio).....	37
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Alta)	38
Amenaza de Nuevos Ingresantes (Baja).....	38
Rivalidad Entre Competidores (Alta)	39
Conclusión	40
Capítulo III: Problema Clave	42
Metodología de Trabajo	42
Lista de Problemas.....	43
Incumplimiento de Llenado de Documentos Administrativos	43
Envío Oportuno de Documentos Administrativos a los Conductores	44
Uniformidad en los Equipos de Protección Personal.....	44
Mermas de Combustible	45
Alta Rotación de Conductores	45
Atracción y Fidelización del Talento.....	47
Tiempo en Familia por parte de los Conductores	48
Matriz de Complejidad Versus Beneficio	48
Problema Clave	49
Definición	50
Existencia.....	50
Ubicación	50
Magnitud.....	51
Tiempo	51

Conclusión	51
Capítulo IV: Análisis de Causas Raíz del Problema	53
Análisis de Causas.....	53
Diagrama de Ishikawa.....	54
Principales Causas Raíz del Problema.....	55
Ausencia de un Profesional de Gestión de Personas	55
Ausencia de un Plan de Bienestar	56
Ausencia de Indicadores de Gestión de Personas	58
Ausencia de un Ambiente Físico para Actividades de Gestión de Personas	58
Ausencia de un Software Integral de Gestión de Personas.....	59
Eventos Naturales que dificultan las Actividades de Gestión de Personas	59
Matriz de Priorización Causa-Raíz.....	60
Factibilidad	60
Beneficio.....	60
Resultado.....	60
Conclusión	61
Capítulo V: Alternativas de Solución.....	63
Alternativas propuestas.....	63
Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI	64
Objetivo del modelo.	64
Primer Pilar: Involucramiento de un Especialista Junior de Gestión de Personas con Experiencia en Atracción y Fidelización del Talento	65
Segundo pilar: Diseño de un Plan de Bienestar Integral.....	65

Tercer pilar: Diseño de Indicadores de Gestión de Personas.....	66
Monitoreo y Ajustes.....	67
Evaluación de las Alternativas de Propuestas.....	69
Conclusión	70
Capítulo VI: Plan de Implementación	71
Plan de Implementación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI.....	71
Fase I: Incorporación de un profesional en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento.....	71
Elaboración del perfil de puesto: Especialista Junior de Gestión de Personas con Experiencia en Atracción y Fidelización del Talento.....	72
Presupuesto asignado a la nueva posición.....	74
Fase II: Gantt de actividades del plan de bienestar integral en TRANSMI.....	75
Objetivo general.....	75
Objetivos específicos.....	75
Responsabilidad.....	76
Alcance.....	76
Factores del Plan de Bienestar Integral.....	76
Plan de Bienestar Integral.....	77
Fase III: Seguimiento del cumplimiento a través de Indicadores de Gestión de Personas.....	77
Conclusión	79
Capítulo VII: Resultados Esperados.....	80
Resultados de la Ausencia de Gestión de Personas en TRANSMI.....	80

Riesgo por Suspensión por Incumplimiento de Contrato o Falta	80
Riesgo de Penalidades por Mermas de Combustible.....	81
Costo Horas Hombre por Reemplazo de Conductores según Índice de Rotación.....	81
Costo por exámenes médicos pre-ocupacionales de ingreso	84
Costo por Periodo de Adaptación de un Nuevo Conductor.....	86
Resultados esperados de la Implementación del Modelo Integral para la Atracción y	
Fidelización del Talento de TRANSMI.....	87
Beneficios de la incorporación de un profesional en gestión de personas con experiencia en. 89	
atracción y fidelización del talento (Fase I).....	89
Impacto positivo del plan de bienestar integral hacia los trabajadores de TRANSMI (Fase II)	
.....	90
Beneficios del seguimiento al cumplimiento a través de los indicadores de gestión de personas	
(Fase III).....	91
Inversión de la Implementación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del	
Talento de TRANSMI	92
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	96
Referencias.....	98
Apéndice A. Datos Generales de la Empresa Según la SUNAT	105
Apéndice B. Certificación Internacional.....	107
Apéndice C. Reporte de Auditoría SGS del Perú	109
Apéndice D. Fotos de flota de la empresa TRANSMI.....	110

Apéndice E. Entrevista con el Gerente Comercial sobre Objetivos.....	112
Apéndice F. Rutas TRANSMI.....	113
Apéndice G. Transcripción de Comunicaciones personales y Virtuales con Gerentes y jefes de la empresa TRANSMI.....	115
Apéndice H. Entrevista a conductores de la empresa TRANSMI.....	125
Apéndice I. Propuesta Comercial Buk.....	146
Apéndice J. Plan de Bienestar Integral.....	149
Apéndice K. Plan de Atracción.....	152



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Grupo Ocupacional</i>	4
Tabla 2. <i>Puestos</i>	5
Tabla 3. <i>Sexo</i>	6
Tabla 4. <i>Rango de Años de Servicio del Personal</i>	7
Tabla 5. <i>Componentes para la Elaboración de la misión de una Empresa según D'Alessio (2015)</i>	13
Tabla 6. <i>Componentes para la Elaboración de la Visión de una Empresa según D'Alessio (2015)</i>	15
Tabla 7. <i>Análisis SMARTIE para el Planteamiento de los Objetivos de la Empresa</i>	17
Tabla 8. <i>Población Económicamente Activa Ocupada por Sexo, según Ramas de Actividad y área de Residencia, 2017</i>	11
Tabla 9. <i>Problemas Agrupados por Áreas</i>	43
Tabla 10. <i>Movimiento de personal de la empresa TRANSM respecto al año 2022</i>	46
Tabla 11. <i>Movimiento de personal de la empresa TRANSM respecto al cierre del año 2023</i>	47
Tabla 12. <i>Matriz de complejidad VS beneficio de TRANSMI</i>	49
Tabla 13. <i>Lista de priorización de causas para TRANSMI</i>	61
Tabla 14. <i>Relación entre las Causas de la Ausencia del Área de un Modelo de Atracción y Fidelización y las Alternativas de Solución para TRANSMI</i>	63
Tabla 15. <i>Breve Encuesta de Satisfacción Laboral</i>	68
Tabla 16. <i>Encuesta sobre Tiempo en Familia</i>	68
Tabla 17. <i>Matriz de Priorización de Soluciones de TRANSMI</i>	69
Tabla 18. <i>Perfil de Puesto</i>	72

Tabla 19. <i>Propuesta de Presupuesto de Contratación del Especialista Junior de Gestión de Personas</i>	74
Tabla 20. <i>Propuesta de Presupuesto para Materiales de Oficina de la Posición</i>	75
Tabla 21. <i>Propuesta de Presupuesto para Headhunter</i>	75
Tabla 22. <i>Indicadores de Gestión de Personas</i>	78
Tabla 23. <i>Facturación de TRANSMI por Cliente</i>	80
Tabla 24. <i>Ejemplo de Costo por Riesgo de Suspensión de Actividades de TRANSMI</i>	81
Tabla 25. <i>Costo de Penalidad por Mermas Durante el Año 2022</i>	81
Tabla 26. <i>Costo Horas Hombre Invertidas en el Reemplazo de Conductores Mensual y Anual</i> 82	
Tabla 27. <i>Costo por Exámenes Médicos Pre-Ocupacionales de Nuevos Ingresos Mensual y Anual</i>	85
Tabla 28. <i>Costo Estimado por Periodo de Adaptación de Conductores en TRANSMI</i>	86
Tabla 29. <i>Ahorro Según Resultados Esperados Post Implementación del Modelo para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI</i>	88
Tabla 30. <i>Costo Ahorro por Riesgo de Penalidad por Mermas y Riesgo de Suspensión de Actividades</i>	89
Tabla 31. <i>Costo Total de la Implementación del Modelo</i>	93

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama de la empresa TRANSMI</i>	3
Figura 2. <i>Empresas autorizadas para el transporte terrestre de carga por carretera en el ámbito nacional según departamento 2013-2022</i>	7
Figura 3. <i>Ranking de las empresas por número de vehículos en el transporte de carga por carretera en el ámbito nacional</i>	8
Figura 4. <i>Facturación acumulada sin IGV, del año 2019 hasta el mes de marzo del 2023</i>	23
Figura 5. <i>Unidad de tracto</i>	27
Figura 6. <i>Las cinco fuerzas de Porter para la empresa TRANSMI</i>	36
Figura 7. <i>Diagrama de Ishikawa</i>	55
Figura 8. <i>Modelo integral para la atracción y fidelización del talento de TRANSMI</i>	64
Figura 9. <i>Tipo de respuestas de escala de Likert</i>	67
Figura 10. <i>Factores del plan de bienestar integral</i>	77

Capítulo I: Situación General

Presentación de la Empresa

Historia

La EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMERCIALIZACIÓN TRANSMI E.I.R.L., fue fundada en el departamento de Cajamarca - Perú, que en adelante se nombrará empresa TRANSMI. Remonta su creación al año 1997, con el nombre de “Transportes Micha” bajo el tipo de empresa como persona natural, prestando el servicio de transporte de ganado vacuno con la ruta Cajamarca a Lima y también con el servicio de transporte de carga diversa con la ruta de Lima a Cajamarca.

En el año 2004, se constituye como persona jurídica inscribiéndose ante SUNAT con la razón social de TRANSMI E.I.R.L., ya que después de varios años de trayectoria en el rubro del servicio de transporte de carga por carretera, de haber ganado la confianza y conocimiento del mercado y de los clientes, se convirtió en una empresa cajamarquina con experiencia. En ese sentido, TRANSMI experimenta un crecimiento sostenido y especializado en el servicio de transporte de carga por carretera, teniendo como unidad de negocio más importante el transporte de materiales peligrosos, carga líquida y seca; sirviendo como proveedor de abastecimiento de combustible (petróleo) a diversas mineras del Perú. (Empresa de Transportes y Comercialización TRANSMI [TRANSMI EIRL], 2019)

Datos Generales de la Empresa Según la SUNAT

Los datos consignados que se detallan a continuación han sido tomados según consulta RUC de la página web oficial de la SUNAT, (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2023). También se precisa datos más detallados en el apéndice A:

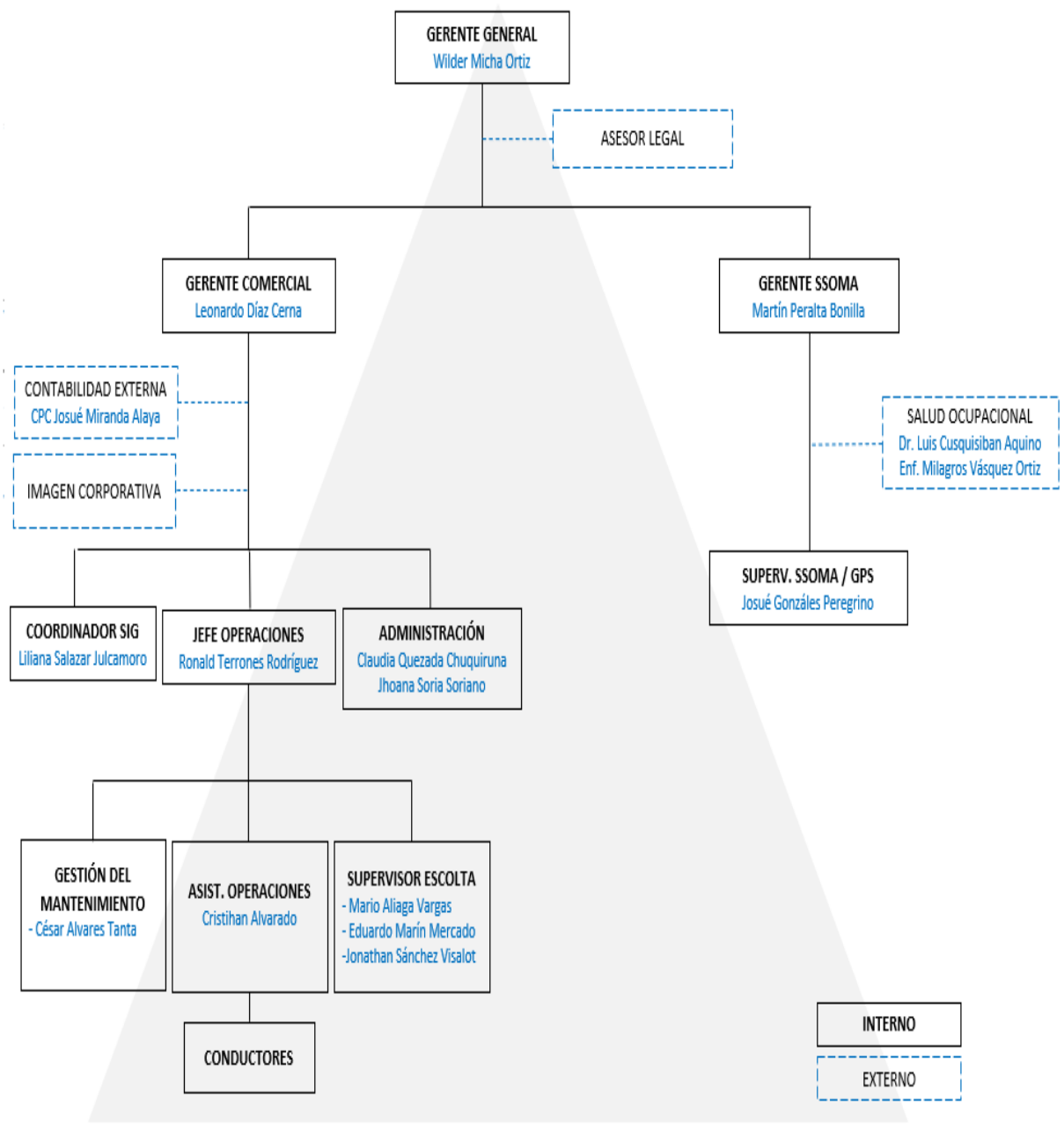
- **Razón Social:** EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMERCIALIZACION TRANSMI E.I.R.L
- **RUC:** 20453832709
- **Nombre Comercial:** TRANSMI EIRL
- **Tipo de Contribuyente:** Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- **Estado del Contribuyente:** Activo
- **Fecha de Inicio de Actividades:** 01/03/2004
- **Actividad Económica:** Transporte de Carga por Carretera
- **CIU:** 60230
- **Domicilio Fiscal:** Av. Via de Evitamiento Sur N° 129 Z.I. Marcopampa
- **Distrito / Ciudad:** Cajamarca
- **Departamento:** Cajamarca, Perú
- **Régimen del Contribuyente:** Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes desde el 01/02/2022 por Resolución N° 1610050000229

Organigrama de TRANSMI

La empresa representa su estructura orgánica a través de un organigrama funcional, donde se puede observar las jerarquías de cada posición, desarrollada de manera vertical. En la Figura 1 se detalla dicha estructura, la misma que fue enviada por la empresa a través de su Gerente General, en su última versión.

Figura 1

Organigrama de la Empresa TRANSMI octubre 2022



Datos Sociolaborales del Personal de TRANSMI

Los datos sociolaborales del personal que labora en la empresa TRANSMI fueron obtenidos a través de la base de datos del personal, el cual fue enviado por el área administrativa. Estos datos contemplan la información del personal activo al cierre del año 2022. En la Tabla 1, se puede apreciar que la empresa cuenta con cuatro niveles de grupo ocupacionales, siendo el operativo el que está conformado con mayor cantidad de personal, contando con 24 conductores.

Tabla 1

Grupo ocupacional

Grupo Ocupacional	N°
Directivos	3
Jefes/ Supervisores	3
Administrativos	5
Operativos (conductores)	24
Total tabla	35

Los puestos que conforman TRANSMI como se puede observar en la tabla 2, están compuestos por 24 conductores en su mayoría, seguido 3 por asistentes de operaciones. Se puede evidenciar, entonces que son los conductores quienes son los representantes de la empresa ante el cliente. Así mismo, se ha identificado 10 tipos de puestos (Ver Tabla 2).

Tabla 2*Puestos*

Puestos	N°
Conductores	24
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Gerente SSOMA	1
Jefe de Operaciones	1
Supervisor de campo	1
Supervisor escolta	1
Asistente administrativo	1
Asistente de operaciones	3
Asistente de SSOMA	1
Total	35

Con respecto a la cantidad de hombres y mujeres que conforman la fuerza laboral de TRANSMI, se puede identificar claramente que el 94% está conformado por hombres, siendo un total de 33 personas (Ver Tabla 3). Bajo esta situación actual, existen algunas empresas del Perú, que promueven la iniciativa de contratación de mujeres para la conducción de vehículos pesados en el rubro de servicios de transporte por carretera. Según el reporte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, indica que “solo el 2.06% de personas capacitadas para conducir vehículos pesados en el Perú son mujeres” (El Comercio, 2019). Asimismo, han incorporado una política de promoción y contratación de mujeres en puestos directivos, por lo que esto podría ser

una oportunidad para la empresa TRANSMI de incorporar en su flota y en puestos directivos a mujeres e ir cerrando la brecha de paridad de género, además de cumplir con la Política Nacional de Igualdad de Género. (Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP, 2019).

Tabla 3

Sexo

Sexo	Nº	%
Hombre	33	94%
Mujer	2	6%
Total	35	100%

Por otro lado, en la Tabla 4, se puede observar que la permanencia del personal de la empresa con menos de un año de servicios laborando en TRANSMI es de 19 personas. y con un año; pero menos de dos años son de 10 personas. Esto quiere decir que el 54% de su personal es nuevo y tiene menos de un año de labores, sumado a un 29% entre uno a dos años dentro de la empresa. Se podría decir que el 83% de su personal tienen menos de dos años laborando para la empresa TRANSMI.

Tabla 4*Rango de años de servicios del personal*

Rango de años de servicios del personal	Nº	%
Menor a 01 año	19	54%
De 01 a 02 años	10	29%
De 02 a 03 años	2	6%
De 03 a 04 años	1	3%
De 04 a 05 años	0	-
De 05 a más años	3	9%
Total	35	100%

Homologaciones y Certificaciones Internacionales

TRANSMI desde el año 2008, adoptó una visión de mejora continua, razón por la cual es evaluada periódicamente por empresas certificadoras reconocidas y con amplia experiencia a nivel internacional, entre ellas destacan: Bureau Veritas, Corporación Hodelpe SAC; Achilles y SGS del Perú. A continuación, se presenta una breve descripción de las empresas certificadoras internacionales y los periodos de certificación obtenidos por TRANSMI;

Bureau Veritas. Empresa certificadora internacional, que ayuda a las empresas a obtener certificaciones con estándares de calidad, seguridad, medio ambiente y ser responsables socialmente. TRANSMI, desde el año 2014 hasta el año 2016 obtuvo las siguientes certificaciones:

- Periodo 2014-2015: Certificado de Seguridad, Salud y Medio Ambiente en transporte de Petróleo Industrial 6.

- Periodo 2015-2016: Certificado de Seguridad, Salud y Medio Ambiente en transporte de Petróleo Industrial 6 (TRANSMI, 2019).

Corporación Hodelpe SAC. Empresa peruana que certifica en Evaluación de Perfiles Empresariales de Organizaciones, equivalente a la Homologación de Proveedores. TRANSMI, fue certificada:

- Periodo 2016-2017: Certificación en Homologación de Proveedores en el análisis, investigación y evaluación en el ámbito Comercial, Financiero, Legal y Recursos Humanos (TRANSMI 2019).

Achilles. Empresa certificadora internacional, otorgó a la empresa TRANSMI la siguiente certificación que a continuación se detalla:

- Periodo octubre 2022-octubre de 2023, Certificación donde se indica que la empresa TRANSMI, está registrado en Siclar en los productos y/o servicios señalados para las empresas participantes en el Registro de Proveedores (Conversación con el Gerente Comercial, 2023). Ver Apéndice B.

SGS del Perú. Empresa certificadora a nivel mundial que otorgó a TRANSMI las siguientes certificaciones, desde el año 2008 hasta el año 2015, como se detalla a continuación:

- Periodo 2008-2009: Otorgó el certificado de Evaluación Gerencial de Seguridad por servicio de Transporte de Diesel 2 para Minera Antamina.
- Periodo 2011-2012: Otorgó el certificado de Seguridad, Salud y Medio Ambiente en Transporte de Petróleo Industrial 6.
- Periodo 2014-2015: Otorgó el certificado de Transporte Terrestre de Cal Fina y gruesa en bombona (TRANSMI, 2019)

Así también, la empresa SGS del Perú, en el año 2019, otorgó a la empresa TRANSMI

una triple certificación de las normas ISO (Organización Internacional de Estandarización), ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, con una duración de tres años de vigencia (comunicación personal con el Gerente Comercial, 2023). La certificación de las normas ISO se efectuó durante el siguiente periodo:

- Periodo 2019-2022: Otorgó certificación internacional sobre gestión de calidad (ISO 9001), gestión medioambiental (ISO 14001), gestión de salud y seguridad en el trabajo (ISO 45001).

La empresa SGS del Perú, en el mes de enero de 2023, otorgó a la empresa TRANSMI, la recertificación de las normas ISO, durante el siguiente periodo:

- Periodo 2023 hasta 2026: Otorgó certificación internacional sobre gestión de calidad (ISO 9001), gestión medioambiental (ISO 14001), gestión de salud y seguridad en el trabajo (ISO 45001). Ver Apéndice C.

A continuación, se detalla brevemente en qué consiste las siguientes certificaciones:

- **ISO 9001:** Referente al sistema de gestión de calidad, esta norma trata de velar por la calidad de los productos y servicios que se brindan al cliente, así también para su mejora continua, garantizando al cliente un producto con todos los estándares de calidad (Online Browsing Platform, 2015).
- **ISO 14001:** Referente al medio ambiente, esta norma se enfoca en proporcionar a las empresas un marco de referencia sistemático para la protección del medio ambiente, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas, mediante la especificación de requisitos para un sistema de gestión ambiental que posibilita que una empresa mejore su desempeño ambiental (Online Browsing Platform, 2015).

- **ISO 45001:** Referente a la seguridad y salud en el trabajo (SST), esta norma especifica requisitos para velar por un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, proporcionando orientación para su uso, donde las empresas deben proveer de lugares de trabajo seguros, saludables, previniendo accidentes y el desgaste de la salud relacionados con el trabajo, también mejorando de manera activa su desempeño de la seguridad y salud en el trabajo (Online Browsing Platform, 2018).

Importancia de la triple certificación.

Mediante una comunicación personal con el Gerente Comercial, Leonardo Díaz (2023), manifiesta que para la empresa TRANSMI es importante la triple certificación de las normas ISO, por estas razones: en primer lugar, TRANSMI, debe asegurarse de realizar sus actividades empresariales internas de manera adecuada, manteniendo los procedimientos alineados y correctamente acreditados, y no permitir una exposición de riesgo legal o ante las autoridades fiscalizadoras como SUNAFIL, MTC; tampoco arriesgarse a no contar con los procedimientos en regla de recibir una visita inopinada; en, segundo lugar, la triple certificación ISO va a permitir a la empresa TRANSMI validar sus procedimientos y su realización, pues estos mismos son auditados, confirmando su cumplimiento; y en tercer lugar, la triple certificación ISO, garantiza al cliente de la empresa TRANSMI, el servicio con un estándar de calidad, seguridad y medio ambiente donde el cliente se sentirá con la tranquilidad y satisfacción de que el prestador del servicio, en este caso TRANSMI, cuente con estándares reconocidos y certificados a nivel internacional. Esto también contribuye a que la empresa tenga mejores propuestas en el rubro y esté en un mayor rango empresarial a comparación de la competencia (comunicación personal con el Gerente Comercial 30 de junio de 2023).

Flota

La flota de la empresa TRANSMI, está compuesta por 25 unidades propias de marca VOLVO, que se componen de un tracto, con su respectiva cisterna de 10, 000 a 10, 500 galones (la de mayor capacidad del mercado) y adicionalmente cuenta con 26 unidades subcontratadas alcanzando un total de 51 unidades disponibles para brindar el servicio de transporte de carga por carretera. Así mismo, las unidades cuentan con un dispositivo para el control a través del GPS satelital, logrando información en tiempo real a través de softwares instalados en las unidades. Información brindada por el Gerente Comercial y Jefe de Operaciones de 2023. Ver Apéndice D.

Servicios

Información de acuerdo con lo señalado en la página web de la empresa TRANSMI (2019).

- Transporte de Materiales peligrosos:
Transporte de Cal Fina y Granulada para Mineras, Fábricas Azucareras y Metalúrgicas con tolvas y bombas con capacidad de 30 Tn.
- Transporte de Carga Líquida:
Transporte de Diésel, Gasohol para Minería y Estaciones de Servicios transportado en cisternas de 9,100 galones.
Transporte de Petróleo Industrial para Mineras e Industrias Pesqueras, transportados en cisternas exclusivas de 8,600 galones.
- Transporte de Carga Seca:
Transporte de carga diversa y sobre dimensionada para Mineras y clientes en general con plataformas y cama baja con capacidad de 35 Tn.

Clientes

La empresa TRANSMI, ha consolidado su cartera de clientes logrando entre sus principales e importantes clientes a:

- Repsol Perú (fabricante de combustibles):
- Empresa multinacional, que inició sus actividades en el Perú desde 1995, fabricante de gas y petróleo, que viene trabajando con la empresa TRANSMI, desde el año 2004 y tienen el 90% de sus operaciones con la empresa en mención, (conversación personal con el Gerente Comercial, 2023).
- Numay SA (mayorista de combustible).
- Empresa dedicada a la venta al por mayor de combustible y derivados de hidrocarburos, viene trabajando con la empresa TRANSMI desde el año 2020 y tienen el 10% de sus operaciones con la empresa en mención, (comunicación personal con el Gerente Comercial, 2023).

Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa

Misión

De acuerdo con lo señalado por Grant (2006), la misión establecida por una organización debe comunicar el objetivo empresarial que se relacionarán con sus actividades cotidianas y ello viene a ser lo que se conoce como la esencia de una empresa; lo que facilita que la reconozcan dentro del sector o rubro de competitividad. La misión de la empresa TRANSMI se describe así:

Brindar servicios de transporte terrestre con excelente eficacia y seguridad. Garantizando la entrega oportuna de los productos a nuestros clientes, soportado por un sistema de gestión certificado en ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 y un equipo de colaboradores de alto rendimiento, capacitados y comprometidos con la calidad, el medioambiente, la salud y

seguridad en las operaciones diarias. (TRANSMI, 2019)

La misión de una empresa consiste en la declaración sustancial que se centra en la manera en que se competirá en el sector donde se desenvuelve. Al respecto, es preciso anotar que la misión de la empresa que se analizó de acuerdo con los criterios descritos por el autor está relacionado a los componentes que deben presentarse en una misión de una empresa (D'Alessio, 2015). Véase la Tabla 5.

Tabla 5

Componentes para la elaboración de la misión de una empresa según D'Alessio (2015)

N°	Preguntas	Sí se responde	No se Responde
1	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la empresa?		X
2	¿Cuáles son los principales servicios que la empresa realiza?	X	
3	¿Dónde compite geográficamente la empresa? ¿Cuáles son sus mercados?		X
4	¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?		X
5	¿Cuál es la solvencia financiera de la empresa? ¿En qué situación está?		X
6	¿Cuáles son los valores, creencias, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la empresa? (filosofía organizacional)	X	
7	¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee la empresa?		X
8	¿La empresa es sensible a problemas sociales, ambientales y con las comunidades?	X	
9	¿Se considera que los colaboradores son un activo valioso para la empresa?		X

Nota. Adaptado de *Componentes para la elaboración de la misión de una empresa*, D'Alessio, 2015.

Se logra apreciar que la misión de TRANSMI, no absuelve con claridad la primera interrogante formulada por el autor, esto es, que no menciona a quién orienta sus servicios, así como también en donde compite o cuáles son sus mercados (D'Alessio (2015)). Por tales motivos, se propone la siguiente misión para TRANSMI: Somos una empresa ubicada en Cajamarca, integrada por personal altamente capacitado, para brindar el servicio de transporte terrestre de materiales y químicos peligrosos, que contribuye en la logística de cada empresa de derivados del petróleo o minería, cumpliendo con altos estándares de calidad, usando tecnología moderna para brindar un servicio eficiente y conscientes con el cuidado del medio ambiente.

Visión

Una visión empresarial servirá para establecer cómo la empresa se visualiza a futuro incluyendo el aspecto económico y regulatorio en el que podrá competir, así como considerar los siguientes aspectos: ser inspiradora, ser positiva, ser detallada, ser coherente y ser compartida por todos los miembros de la empresa (González, et. al, 2019).

La visión de la empresa TRANSMI está descrita como: “Ser la empresa líder en el transporte terrestre de Materiales y Químicos Peligrosos a nivel nacional” (TRANSMI, 2019). La visión de una empresa debe elaborarse teniendo en cuenta un intervalo entre cinco y 10 años, así como debe inspirar pasión por el éxito o buen rendimiento de la organización. Considerando esta descripción, se analizó la visión de TRANSMI según las preguntas señaladas por D'Alessio (2015). Ver tabla 6

Tabla 6

Componentes para la elaboración de la visión de una empresa según D'Alessio (2015)

N°	Preguntas	Sí se responde	No se responde
1	¿En qué negocio se está ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente?	X	
2	¿En qué negocio se quiere estar? ¿Cuál debe ser nuestro modelo de negocio?	X	
3	¿Qué es lo que nuestros clientes desean en este momento y en el futuro?		X
4	¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros servicios?		X
5	¿Cuáles son las expectativas de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa?		X
6	¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y clientes?		X
7	¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?		X
8	¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestro servicio?		X
9	¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestro servicio?		X
10	¿Qué posibilidades se tiene de alcanzar la visión propuesta?	X	

Nota. Adaptado de *Componentes para la elaboración de la misión de una empresa*, D'Alessio, 2015.

La visión de TRANSMI contiene tres de los 10 componentes a tomar en cuenta para una buena descripción de la visión, la cual no refleja una cultura fuerte que conlleve a un liderazgo estratégico. Por ello, se propone la siguiente visión: Al cabo de cinco años ser una empresa líder en el mercado nacional del transporte terrestre de materiales y químicos peligrosos; esto para

brindar soluciones logísticas a las empresas de derivados del petróleo y minería, sostenido en un equipo altamente capacitado y cumpliendo altos estándares de calidad, medioambiente, y seguridad y salud en el trabajo.

Valores

Según TRANSMI (2019), la empresa desarrolla sus servicios sosteniéndose en los valores siguientes: (a) pasión por el servicio a nuestros clientes, (b) somos perseverantes para lograr resultados, (c) practicamos la integridad, (d) perseguimos la excelencia, (e) somos creativos e innovadores, (f) nos mantenemos comunicados, y (g) optimizamos el uso de nuestros recursos. En ese sentido, TRANSMI busca de manera permanente afianzar estos pilares para poder sobrellevar sus planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo; lo que permitirá fortalecer su cultura organizacional a través de la práctica de estos valores.

Objetivos

De acuerdo a las comunicaciones personales realizadas de manera virtual y presencial al Gerente Comercial, Leonardo Diaz (2023) ver Apéndice E. TRANSMI actualmente no cuenta con objetivos estratégicos formalizados, sin embargos la empresa trabaja en función a tres objetivos implícitos manejados por las líneas de Dirección que son: (a) implementar una oficina en Lima con el objetivo de crecer 10% más respecto al año anterior (b) crecimiento de la flota de activos en un 40% para el final del año 2024 y (c) expandir nuevas líneas de negocio. Tomando en consideración estas premisas, se plantea realizar el análisis de estos objetivos, considerando fundamental aplicar un modelo conocido como SMARTIE bajo los conceptos definidos por *The Management Center* (The Management Center, Mayo, 2021), que redefine este acrónimo en su idioma original, el inglés, como *Strategic (S)*, *Measurable (M)*, *Ambitious (A)*, *Realistic (R)*, *Time-bound (T)*, *Inclusive (I)* y *Equity (E)* y que detallan siete conceptos a considerar al

momento de establecer los objetivos en las organizaciones. Este acrónimo fue introducido por primera vez en 1981 por George Doran (Doran, G., 1981) en su artículo “*There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives*”; donde también el autor observa que este modelo no necesariamente puede ser cuantificable (M) en todos los niveles de la organización, así como que tampoco es necesario que los objetivos contengan desarrollados las cinco letras del acrónimo, más sí deben ser considerados en los planes de acción que decantan a cada empleado para cumplir los objetivos de negocio. En la Tabla 7, los objetivos de TRANSMI son analizados aplicando el análisis SMARTIE, para establecer, según los siete criterios que contiene este modelo.

Tabla 7

Análisis SMARTIE para el Planteamiento de los Objetivos de la Empresa.

Letra	Criterio	Objetivos		
		1. Implementar una oficina en Lima con el objetivo de crecer 10% más respecto al año anterior.	2. Crecer en un 4% de flota propia al final del año 2024	3. Expandir nuevas líneas de negocio.
S	Estratégico	X	X	
M	Medible	X	X	
A	Ambicioso	X	X	X
R	Realista			
T	Temporal-límite	X	X	
I	Inclusivo			
E	Equitativo			

Como se observa en la Tabla 7, los objetivos de TRANSMI presentan entre uno y cuatro letras de los criterios de análisis según los objetivos SMARTIE, siendo que todas carecen de los criterios de ser: realista, inclusivo y equitativo. Así mismo, TRANSMI sólo está considerando objetivos estratégicos a nivel comercial y económico, lo que puede incidir como carta de presentación ante sus clientes y ante un posible crecimiento rápido, estar en desventaja frente a los competidores y no estar preparado para sostener los cambios y cuidados que exige el mercado. TRANSMI es una empresa que valora y tiene principios y certificaciones que avalan tanto la responsabilidad social y el cuidado ambiental. Es importante que estos objetivos se desarrollen dentro de los conceptos de Objetivos de Desarrollo Sostenible propuesto por las Naciones Unidas (2015) y que fueron establecidos como “una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos” (sf).

Por tanto, se propone la reformulación de la siguiente manera:

1. Facturar 10% adicional con respecto al año anterior mediante la apertura de una nueva sede en Lima, considerando incluir nuevo personal que cumplan con el perfil requerido sin ningún tipo de restricción de origen, identidad, religión; dando la oportunidad de reducir la brecha actual de disparidad de género y tomando en cuenta el desarrollo sostenible tanto en Cajamarca como en Lima, a través de revisiones trimestrales del cumplimiento de las cuotas establecidas por cada área de la organización.
2. Crecer en un 4% a nivel de flota propia con respecto al año 2023, a través de la compra de nuevos tractos y cisternas modernas que cumplan con los requerimientos de sostenibilidad ambiental, generando alianzas bancarias y mejorando la capacidad de crédito que permita competir, ganar mercado y fortalecer el servicio y atención al cliente; buscando proveedores que se alineen a los principios establecidos por TRANSMI.

3. Crear en los próximos tres años como mínimo, una nueva línea de negocio que permita el crecimiento y expansión de TRANSMI a nivel nacional, que impacte la facturación con una ganancia de 10%, manteniendo la sostenibilidad de la empresa y fortaleciendo su cultura organizacional, bienestar de su personal, responsabilidad social tanto en sus procesos como en las comunidades donde se desarrolla; con el compromiso de su alta Dirección, reconocido cada cierre de año de facturación.

Conclusión

La empresa TRANSMI tiene más de 19 años de presencia en el Perú, con su centro de operaciones en el Barrio Pueblo Libre - Marcopampa, provincia Cajamarca, tiempo en el que ha conseguido la experiencia necesaria para ganar la aceptación de sus clientes de los rubros de derivados del petróleo y la minería. así poder consolidar su portafolio de servicios: (a) transporte de materiales peligrosos, (b) transporte de carga líquida, y (c) transporte de carga seca (TRANSMI, 2019). Su razón principal del negocio es ofrecer el servicio del transporte terrestre de materiales y químicos peligrosos; para brindar soluciones en el traslado de insumos, contribuyendo en la logística de cada empresa del sector derivados del petróleo y minería del Perú.

Por otro lado, para el replanteamiento de la visión y misión de la empresa, se tomaron en cuenta algunos elementos señalados por F.A. D'Alessio (2015), a fin de proponer una mejora del futuro plan estratégico de TRANSMI. Sin embargoSin embargo, es preciso acotar que TRANSMI sólo está considerando objetivos de negocio orientado al crecimiento comercial y económico, con un planteamiento que no se ajusta a una política integral de gestión organizacional ni acorde con el análisis SMARTIE, por consiguiente no se relaciona con sus principios establecidos, y sólo está orientado al desempeño por lograr mayor facturación y

participación en el mercado lo que no le permite tener las directrices con precisión y claridad para desarrollar estrategias alineadas hacia una meta en particular.



Capítulo II: Análisis del Contexto

Análisis Externo

En este capítulo, para identificar los factores externos del medio que pueden afectar el negocio de la empresa, se ha hecho uso de la herramienta de análisis PESTE. El profesor estadounidense de la Escuela de Negocios de Harvard especializado en planificación estratégica y dirección general, Francis J. Aguilar, en el año 1967 en su libro *Scanning the business environment*, desarrolló este acrónimo por primera vez como ETPS (*economic, technical, political, social categories*) y en el transcurso de los años, dependiendo de las prácticas comunes organizacionales y académicas, ha ido variando y adaptándose según las necesidades presentadas. (citado por Miro, 9 de diciembre 2021; Martín, J. 2017; Wikipedia 05 de mayo de 2023). Por tanto, en el presente Business Consulting para TRANSMI, se hará uso de la herramienta PESTE para el análisis del contexto nacional, tomando como definición los factores: P (políticos), E (económicos), S (sociales), T (tecnológicos) y E (ecológicos). Se ha tomado en cuenta esta herramienta ya que facilita la comprensión del contexto en el que opera la empresa y porque ayuda a tener una mejor perspectiva del movimiento del mercado, sus ventajas, desventajas y retos, de una manera práctica y sencilla (Martín, J., 2017).

Factores Políticos, Gubernamentales, y Legales (P)

Para alcanzar el éxito, en cualquier empresa resulta primordial que orienten sus esfuerzos a comprender la realidad política de un país por la razón que, al comprender cuál es el nivel de impacto de esta, podrá entender lo que ocasiona o cómo afecta en el desarrollo de las actividades económicas, a los aliados comerciales, a los clientes y al resto de agentes que conforman la cadena de valor (D'Alessio, 2015).

La pandemia que se expandió por el brote del COVID-19 desde el 2020 provocó que las

operaciones comerciales hacia el exterior se guiaran por un marco legal establecido, adecuado durante el estado de emergencia, y es así que conforme a lo establecido en el artículo 8.3 del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el transporte de carga y mercancía para la entrada (importaciones) y salida (exportaciones) del país no se encontraban establecidos dentro de la disposición normativa que comprendía el cierre de fronteras, pudiéndose tomar medidas que mantengan las operaciones comerciales y no afectar su dinamismo (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020). El Estado implementa políticas adecuadas para disminuir los efectos críticos en la economía nacional y en ese sentido, TRANSMI pudo tener acceso a las siguientes medidas:

Programa Reactiva Perú: La medida política denominada “Reactiva Perú” se oficializó mediante D.L. 1455, modificado por D.L. 1457 en abril del 2020, siendo trascendente por su propósito de orientarse a atender las necesidades de liquidez de las empresas y reducir el impacto de la crisis económica en sus operaciones:

Con el objeto de promover el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de las empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a efectos de asegurar la continuidad en la cadena de pagos en la economía nacional (El Peruano, 2020).

Programa Arranca Perú: Este programa gubernamental establecido mediante D.U. 070-2020 promulgó el plan de mantenimiento de vías y le asignó S/ 3,898 millones a nivel nacional, siendo la asignación para los concejos provinciales el importe de S/ 3,705 millones. A través de este programa el gobierno impulsó el mejoramiento de la infraestructura vial en las provincias.

El 25 de abril de 2020, se emitió un comunicado oficial recalcando que el desarrollo de las actividades de carga y descarga de mercancías, las actividades conexas a éstas, así como los

servicios logísticos que brindan apoyo al transporte de carga, incluyendo aquellas actividades y/o servicios de comercio exterior necesarios para la importación y exportación de mercancías; no están restringidos durante el Estado de Emergencia decretado por efectos del brote del COVID-19 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2020). Tal comunicado publicado en los medios oficiales propició un entorno positivo para TRANSMI debido a que sus operaciones diarias no se vieron afectadas, pese a las restricciones emitidas por el Estado.

En este aspecto es preciso reflexionar sobre el entorno político en el Perú, situación que se debe considerar durante la toma de decisiones en toda organización; por consiguiente, se percibe que en la actualidad el Perú sigue inmerso en una inestabilidad política innegable al producirse el cambio de cuatro presidentes de la República en menos de un periodo presidencial que comprende cinco años y también se conoce que continúan los asuntos de corrupción en todos los niveles de gobierno, tanto ejecutivo, regional, local y hasta judicial (Roura, 2020). Es así como, la inestabilidad política es un factor determinante en estos últimos tiempos en el país, debido a que impacta en el crecimiento económico, asimismo, genera incertidumbre en los inversionistas, quienes posponen o restringen su inversión en nuestro país y finalmente, toda esta situación perjudica a los consumidores. Así también, la inestabilidad política en el Perú, produce en los empresarios dudas al momento de tomar decisiones en seguir invirtiendo en el Perú. Finalmente, es necesario que, en estos tiempos difíciles del país, las autoridades Nacionales fomenten políticas de estabilidad para el empresario y el consumidor.

Factores Económicos (E)

El desempeño de la economía es un aspecto primordial a tener en cuenta en el presente análisis, debido a que tiene un impacto directo en la toma de decisiones que realiza el poder Ejecutivo sobre la economía nacional, en las posibilidades de acceder a un capital de inversión,

en las expectativas de los inversionistas, en la economía de las personas, también en el comercio exterior (D'Alessio, 2015). El estudio de la economía empieza con el análisis del producto bruto interno (PBI), establecido como el “valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, usualmente, un trimestre o un año, y cuenta todo el producto generado del país” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023).

En un reporte del Banco Mundial (2021), se describe que durante la última década la economía del Perú se ha caracterizado por su acelerado crecimiento en comparación con países vecinos, basado en una tasa promedio de 5.9%, gozando de un entorno de inflación estable y alcanzando una media de 2.9%. Estas condiciones favorables se lograron gracias a buenas políticas internacionales, medidas macroeconómicas cautelosas y oportunas renovaciones estructurales.

El PBI de Perú alcanzó un crecimiento de 2.7% en 2022, luego de una recuperación rápida de la crisis económica generada por el COVID-19 y pudo lograrlo por el volumen de las exportaciones y por el dinamismo del consumo privado, el cual fue estimulado por las transferencias monetarias del gobierno, así como también por los retiros extraordinarios del sistema privado de pensiones. Las exportaciones fueron impulsadas por la eliminación de las restricciones sanitarias y por el comienzo de la etapa productiva del proyecto Quellaveco en el sector minería. Para el cierre del 2023, se proyecta que el PBI pueda crecer un 2.4% impulsado por un mejor desempeño de los sectores primarios y los servicios. (Banco Mundial, 2023)

En el Perú, la inflación empezó a acelerarse desde el 2021 provocado por el incremento mundial del valor de la energía y de los precios de los productos alimenticios, por estimular la demanda interna para impulsar la recuperación post crisis COVID-19 y últimamente, por interrumpir temporalmente las cadenas de distribución local y regional. Para disminuirla, el

BCRP decidió endurecer su política monetaria al elevar la tasa de referencia hasta 7.75% en enero de 2023, la tasa más alta en más de dos décadas y por el lado del gobierno se puso en marcha una política extraordinaria de transferencias monetarias denominado bono alimentario que se entregó a fines de 2022 hasta comienzos de 2023. (Banco Mundial, 2023).

En un reporte del BCRP (2023) del primer trimestre, se tiene proyectado que la tasa de inflación anual para este 2023 cierre en un 3.3% provocando una revisión del alza respecto al reporte de marzo 3.0 % y en tal revisión se toma en cuenta los eventos climáticos adversos y la gripe aviar, sobre su impacto en los precios de los alimentos.

Con respecto al comportamiento de la economía para el sector transporte, según los sectores económicos en el Perú, el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció en un 10.2% siendo el segundo sector con mayor crecimiento después del sector alojamiento y restaurantes fue el que más creció en el año 2022 con un 23.2%, debido a su reactivación postpandemia COVID-19. Siguiendo esta línea, el subsector de transporte por vías terrestres y tuberías acumuló un crecimiento de 5.7%, a pesar de que perdió dinamismo a fines de ese mismo año durante el mes diciembre con un crecimiento de sólo 2.4% con respecto al año anterior. representando el segundo menor crecimiento en este subsector, ocasionado por los conflictos sociales, protestas y bloqueo de carreteras (ComexPerú, 17 de febrero de 2023).

Así mismo, el movimiento de vehículos para noviembre del año 2022 aumentó, siendo en 7.6% mayor con respecto al año anterior, y de esto un 1.3% respecto a la circulación de vehículos de carga pesada de 3 a 7 ejes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 23 de enero de 2023). Según la Asociación Automotriz del Perú [AAP], el crecimiento del movimiento de vehículos de este sector fue motivado por la “creciente demanda del servicio de transporte de carga en los sectores comercio, construcción, agropecuario y minería”; sin embargo, se espera

que para fines del 2023 el índice de flujo vehicular muestra una desaceleración debido al menor dinamismo de la economía actual.

Por otro lado, se puede observar que en el departamento de Cajamarca existen 2767 empresas autorizadas para el transporte terrestre de carga por carretera al 2022 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 12 de junio de 2022), que es 539 empresas menos al año anterior siendo 16% menos, inclusive respecto al comportamiento en alza que tuvo los últimos nueve años. Ver Figura 3.

Respecto a este comportamiento del número de empresas autorizadas en este rubro, se podría decir que hubo una reducción, cierre o cambio de locación lo que podría propiciar un ambiente favorable para TRANSMI al mantenerse vigente en Cajamarca y seguir ganando mercado.

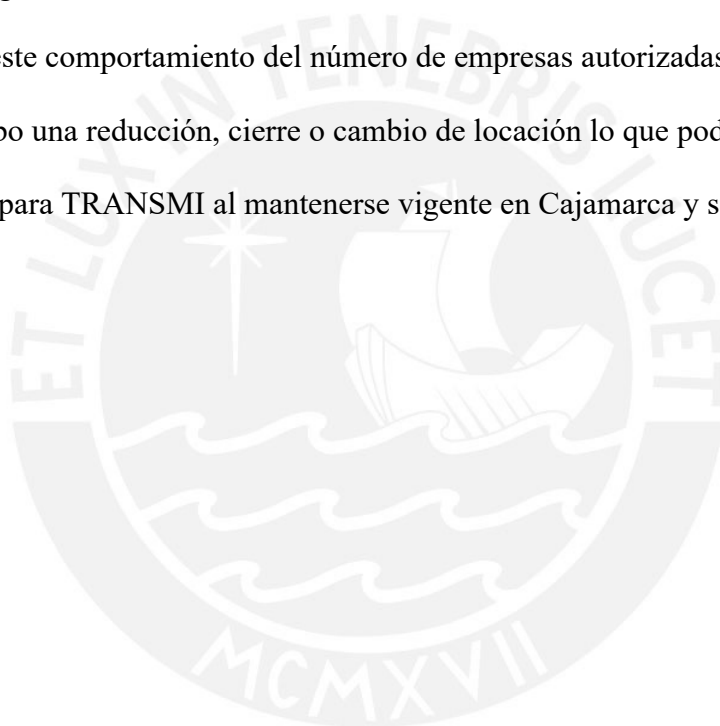


Figura 2

Empresas Autorizadas para el Transporte Terrestre de Carga por Carretera en el Ámbito Nacional según Departamento 2013-2022

EMPRESAS AUTORIZADAS PARA EL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA POR CARRETERA EN EL ÁMBITO NACIONAL, SEGÚN DEPARTAMENTO: 2013 - 2022										
(Número de empresas)										
DEPARTAMENTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL	81 115	89 985	95 469	106 077	115 156	123 746	116 031	113 605	131 617	125 320
Amazonas	292	296	297	349	355	424	404	422	457	376
Ancash	730	807	844	898	911	925	888	809	806	570
Apurímac	677	794	861	943	1,284	1,421	1,396	1,374	1,404	1,217
Arequipa	7 466	8 188	8 574	9 430	9 944	10 470	9 259	9 028	9 223	7 438
Ayacucho	958	1 116	1 214	1 337	1 453	1 573	1 480	1 510	1 521	1 325
Cajamarca	1 774	1 947	2 122	2 348	2 764	3 160	3 207	3 234	3 306	2 767
Cusco	2 874	3 472	4 062	4 434	4 965	5,191	4,852	4,759	4,848	4,075
Huancavelica	3	9	10	18	32	45	53	54	55	49
Huánuco	1 091	1 243	1 395	1 588	1 880	2,088	2,149	2,138	2,170	1,815
Ica	2 093	2 257	2 313	2 426	2 524	2 603	2 122	2 014	2 107	1 628
Junín	3 755	3 912	3 974	4 186	4 181	4 170	3 443	3 131	3 285	2 463
La Libertad	6 099	6 296	6 244	6 869	7 106	7 505	6 539	6 093	6 277	4 965
Lambayeque	4 345	4 624	4 820	5 120	5 433	5 668	5 196	4 881	4 954	3 906
Lima	38 610	43 532	46 486	52 765	57 583	62 778	60 547	59 856	76 457	80 508
Loreto	7	7	6	6	6	6	6	6	7	5
Madre de Dios	730	801	799	821	852	879	740	735	775	674
Moquegua	352	408	436	481	505	554	518	526	579	464
Pasco	232	241	238	244	236	242	198	166	189	120
Piura	3 745	4 080	4 286	4 673	5 068	5,309	4,733	4,547	4,670	3,767
Puno	1 538	1 886	2 232	2 569	3 194	3 498	3 435	3 469	3 553	3 116
San Martín	853	981	1,086	1,175	1,336	1 474	1 491	1 552	1 602	1 388
Tacna	1 627	1 742	1 775	1 924	2 004	2,145	1,966	1,876	1,897	1,492
Tumbes	713	725	728	755	801	836	781	787	791	649
Ucayali	551	621	667	718	739	782	628	638	684	543

Nota: La Región Callao, esta incluida en la Región Lima; la información es del Padrón de Transportistas de Carga Nacional, conformado por Personas Jurídicas y Personas Naturales.
Fuente: MTC - Dirección General de Autorizaciones en Transportes - Dirección de Servicios de Transporte Terrestre.
Elaboración: OGPP - Oficina de Estadística.

Nota. Figura tomada del archivo “Empresas Autorizadas del Transporte de Carga Nacional, según Departamento: 2014 - 2022”, por MTC, 2022.

Otro aspecto para tomar en cuenta para el entorno de crecimiento de TRANSMI es la cantidad de unidades que conforman su flota, y en ese marco para el MTC (12 de junio de 2022), está considerada dentro del “resto de empresas” con una flota menor a 260 unidades. Por tanto, en la Figura 4, se puede observar dentro del ranking de empresas por número de vehículos que TRANSMI se encuentra muy por debajo de 41 empresas con mayor flota y que son competencia directa para abarcar y sostener un mayor servicio y ampliar mercado.

Figura 3

Ranking de las Empresas por Número de Vehículos en el Transporte de Carga por Carretera en el Ámbito Nacional.

RANKING DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE VEHÍCULOS EN EL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA EN EL ÁMBITO NACIONAL: 2022

ORDEN	RUC	RAZON SOCIAL	FLOTA
1	20100814162	RACIONALIZACION EMPRESARIAL SA	1 352
2	20132062448	TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA S.A.C.	1 040
3	20509031500	RENTING S.A.C.	995
4	20100015103	TRANSPORTES 77 S.A.	886
5	20100412366	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.	845
6	20429350264	SERVOSA CARGO S.A.C.	830
7	20601129826	ALD AUTOMOTIVE PERU S.A.C. - ALD PERU S.A.C.	753
8	20109565017	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	695
9	20100228191	TRANSALTISA S.A.	646
10	20336448337	TRANSPORTES Y COMERCIO SOL DEL PACIFICO E.I.R.L.	607
11	20412524218	D.C.R. MINERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	596
12	20479729141	INDUAMERICA SERVICIOS LOGISTICOS S.A.C.	519
13	20371332210	TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.	470
14	20498697381	TRANSPORTES ELIO S.A.C.	457
15	20100039207	RANSA COMERCIAL S A	449
16	20262254268	ZETA GAS ANDINO S.A.	426
17	20297543653	UNION DE CONCRETERAS S.A.	424
18	20470407442	MUR - WY S.A.C.	418
19	20498189637	AREQUIPA EXPRESO MARVISUR EIRL	399
20	20506421781	CORPORACIÓN RICO S.A.C.	394
21	20439331918	GRUPO TRANSPESA SAC	387
22	20510406274	CORPORACION DE TRANSPORTES CARLEY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	387
23	20100297915	SANTIAGO RODRIGUEZ BANDA S.A.C.	380
24	20101759416	TRANSPORTES ZETRAMSA S.A.C.	367
25	20297566866	PETRAMAS S.A.C.	359
26	20100568617	TRANSPORTES ACOINSA S.A.C.	342
27	20518726146	SERVICIOS GENERALES SATURNO S.A.	334
28	20483851171	SERVICIOS GENERALES VIVIANA EIRL	330
29	20392965191	CONCRETOS SUPERMIX SOCIEDAD ANONIMA - CONCRETOS SUPERMIX S.A.	323
30	20507850091	GESTION DE SERVICIOS AMBIENTALES S.A.C.	321
31	20100226147	FRANCISCO CARBAJAL BERNAL S.A.	310
32	20498368728	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MULTIPLES DIONICIA CASILDA S.R.L.	304
33	20131667818	EMPRESA DE TRANSPORTES GUZMAN S.A.	292
34	20454948450	TRANSPORTES PECHE'S E.I.R.L.	291
35	20100148162	COMPAÑIA DE SEGURIDAD PROSEGUR S.A.	289
36	20100045517	MOTA-ENGIL PERU S.A.	282
37	20432552072	CARGO TRANSPORT S.A.C.	282
38	20369120817	TRANSPORTES M. CATALAN S.A.C.	272
39	20551015239	TRANSPORTES MERIDIAN S.A.C.	272
40	20505470941	JP. LOGISTICA S.A.C.	264
41	20100010217	DP WORLD LOGISTICS S.R.L.	260
42	Resto RUC	RESTO DE EMPRESAS	313 027

Nota: No se incluye a las empresas y vehículos que operan en el ámbito Internacional.

Fuente: MTC - Dirección General de Autorizaciones en Transportes - Dirección de Servicios de Transporte Terrestre.

Elaboración: MTC - OGPP - Oficina de Estadística

Nota. Figura tomada del archivo “*Ranking de las Empresas de Transportes de Carga General Nacional por Carretera, según Flota Operativa: 2022*”, por MTC, 2022.

Según el informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023-2026 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], abril de 2023) la economía del Perú se proyecta a crecer para el 2023 por debajo con respecto al año anterior en un promedio de 2.5%, principalmente afectada por los conflictos sociales y por el fenómeno El Niño; inclusive en enero del 2023, después de 22 meses consecutivos de crecimiento, la economía mostró una reducción de 1.1%, debido a la baja de los sectores no primarios, por los conflictos sociales, el bloqueo de carreteras y cierre de aeropuertos que afectaron a la actividad minera e hidrocarburos, siendo también afectados el transporte de carga y de pasajeros.

Bajo este contexto, para el periodo 2024-2026 se espera que el PBI alcance en promedio un 3.3% tras la recuperación de la demanda interna en la ejecución de proyectos de inversión en un promedio de 3.0%, que en su mayoría sería impulsado por la ejecución de los proyectos mineros de Antamina, Yanacocha, Sulfuros y Zafranal y los no mineros vinculados a los proyectos del Plan Nacional de Infraestructura Nacional Sostenible para la Competitividad (PNISC), de Asociaciones Público Privadas (APP) y Proyectos Activos (p.9). Además, se proyecta una mayor demanda de gas natural y petróleo y se prevé que para el segundo trimestre de 2023, el subsector hidrocarburos crezca en un 4.7%, sin embargo, es importante tener en cuenta que existen contratos de lotes de petróleo por vencer hacia fines de 2023, lo que podría representar una alerta de menor producción para el cierre del año.

En resumen, los aspectos macroeconómicos de Perú continúan demostrando solidez observándose que la deuda pública es baja respecto del porcentaje del PBI, las reservas internacionales son cuantiosas y el BCRP es muy confiable y las proyecciones hacia el sector transporte según el MTC y el MEF muestran un escenario equilibrado con tendencia a mantenerse en un crecimiento sostenido. Sin embargo, el Perú se enfrenta constantemente la

inestabilidad política que ocasiona conflictos sociales que impactan en los sectores de la economía, lo que tiende a contraer el crecimiento económico, afectando al sector transporte, la inversión pública y privada; además de enfrentar grandes retos estructurales siendo también un objetivo primordial reducir el tamaño del sector informal. (Banco Mundial, 2023).

Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)

En una publicación se menciona que según los “indicadores claves del mercado de trabajo” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la información según cada sector es considerada útil para la identificación de cambios significativos en materia de nivel de desarrollo y empleo (INEI, 2017). En lo que concierne a las etapas tradicionales del desarrollo económico, es bien conocido que los empleos suelen desplazarse desde la agricultura u otras actividades primarias con elevado coeficiente de mano de obra hacia la industria y finalmente hacia el sector servicios, también se observa que en el proceso los trabajadores migran desde la zona rural hacia la zona urbana.

En uno de los rasgos demográficos del Perú, el 8.3% (1 millón 305 mil 433) de la población económicamente activa (PEA) ocupada se encuentra desarrollando actividades en el sector Transportes y Comunicaciones según se observa en la Tabla 8, el mismo que en el área urbana concentra el 10,2% (1 millón 246 mil 874) de la población ocupada y en el área rural el 1,7% (58 mil 559). En el mismo sector, la PEA ocupada femenina tiene una participación del 1,6% (115 mil 221) y la participación de los hombres es del 14,1% (1 millón 190 mil 212). (INEI. 2017)

Tabla 8

Población Económicamente Activa, Ocupada por Sexo, Según ramas de Actividad y Área de Residencia, 2017

Ramas de actividad /	Total	Hombre	Mujer
Área de residencia	%	%	%
Otros servicios	32,00	25,50	39,50
Agricultura/Pesca/Minería	25,00	24,90	25,10
Comercio	19,80	15,60	24,80
Manufactura	8,90	9,30	8,50
Transportes y Comunicaciones	8,30	14,10	1,60
Construcción	6,00	10,50	0,60
Total	100,00	100,00	100,00
Urbana			
Transportes y Comunicaciones	10,20	16,70	2,10
Rural			
Transportes y Comunicaciones	1,70	3,40	0,10

Nota. Adaptado de *Perú: Participación de la población en la actividad económica, 2017*,

Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Factores Tecnológicos y Científicos (T)

La tecnología se caracteriza por tener un aspecto innovador, moderno, cambiante y de desarrollo acelerado, propiciando una utilidad fundamental que se enfoca en la propagación y

conservación masiva de información; por tanto, la convierte en un instrumento de mucho beneficio para toda organización comprometida con su desarrollo (D'Alessio, 2015). Los factores de rasgos tecnológicos y científicos representan lo que indefectiblemente contribuye a impulsar a las empresas en el mejoramiento de la calidad o del mercadeo de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

El Ranking Mundial de Competitividad Digital 2019, ubicó al Perú con un puntaje de 54.0 en una escala de 0 a 100 puntos a partir de una investigación que se desarrolló en 63 países por el International Institute for Management Development (IMD), los prodigiosos cambios en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) obligan a las naciones a tener que prepararse para entrar a un mundo digital que impactará en la productividad y la competitividad (Competitividad digital, un desafío, 2020). El Perú refleja cierto grado de debilidad en tres componentes ubicándose en el puesto 60 del componente de conocimiento y las debilidades más marcadas son: (a) las habilidades tecnológicas, (b) la escasa formación de los trabajadores, y (c) la gestión de las ciudades.

En lo referente al componente tecnología, el Perú se ubica en el puesto 57, en tal ranking se estableció que, no obstante, promulgar leyes que promueven la innovación y elevadas tasas de inversión en telecomunicaciones, lo rezagado del país es la poca productividad de la banda ancha móvil. En el componente de preparación para el futuro el Perú alcanza el puesto 60, donde la integración de las tecnologías de la información, la prontitud en los negocios, y la seguridad cibernética son los factores poco desarrollados. Es importante otorgarles el carácter prioritario a los perfeccionamientos de la conectividad a escala nacional; pero se observa que la red dorsal de fibra óptica no llegó ni a la mitad de su meta proyectada, una obra dejada de lado por los agentes de la política nacional. Promover la cultura digital conjuntamente con la población permite que

se vean beneficiados de los servicios que produce (Competitividad digital, un desafío, 2020).

En el Informe de Competitividad Global 2019, el Perú reflejo en su puntaje global de Perú 2019 el valor de 61.7 siendo mayor que el año 2018 que alcanzó el valor de 61.3, pero descendió en dos posiciones en el ranking e inclusive fue flanqueado por Azerbaijan y en la región Perú estuvo detrás de Chile que ocupó el puesto 33, México (48), Uruguay (54), Colombia (57) y Costa Rica (62). (Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2019).

Factores Ecológicos y Ambientales (E)

En la actualidad, es importante mencionar que tanto el medioambiente como la ecología resulta una situación preocupante para la mayoría de las empresas, existiendo un incremento consciente de la preocupación global por el cuidado del medioambiente, la reducción de los índices de contaminación, la gestión de residuos y la ocurrencia de fenómenos naturales (D'Alessio, 2015).

En varias regiones del Perú se desarrollan prácticas ilícitas que afectan el ecosistema como la tala ilegal de árboles en la selva para obtener madera o la usurpación ilegal de terrenos en la costa para el uso de la manufactura agroalimentaria, ambas prácticas ilícitas desarrollan actividades precarias que utilizan insumos muy contaminantes y que producen desastres medioambientales con elevados niveles de deforestación con altos costos para la remediación medioambiental. En varias zonas de la selva se tiene la presencia de la minería ilegal que se dedica a la extracción de oro en las franjas amazónicas provocando una masiva deforestación de miles de hectáreas afectando la biodiversidad, el hábitat de las especies protegidas, la calidad del agua y el deterioro de la fertilidad de los suelos debido a que aquella minería infecta las zonas con altas condensaciones de metales pesados e inclusive afectan la salud los seres humanos. En 2018, el porcentaje de la población del Perú que vivía concentrada en las grandes urbes era del

76%, pero la ciudad capital Lima era la ciudad más poblada alcanzando el 30% del total de la única metrópoli del país y sus crecientes zonas urbanas se han acostumbrado a expandirse sin considerar un plan de mitigación de la contaminación (Acosta, 2019).

La Compañía global VOLVO es consciente de la reducción de los altos índices de contaminación que produce el uso de combustibles fósiles como el petróleo y ha desarrollado vehículos eco amigables que reducen la contaminación y son los que actualmente vende a TRANSMI como su proveedor principal de vehículos pesados.

Oportunidades y amenazas del análisis PESTE

Oportunidades

- El uso de las nuevas tecnologías asociadas a la inteligencia artificial, mayor almacenamiento en la nube y el uso de nuevas tecnologías permitirán reducir y optimizar el uso de combustibles fósiles y así tener un mejor impacto ambiental.
- La disminución del número de empresas autorizadas en este rubro en el departamento de Cajamarca, el cierre o cambio de locación de las mismas, podría propiciar un ambiente favorable para TRANSMI al mantenerse vigente en esta ciudad y seguir ganando mercado.
- En el año 2020 - 2021 TRANSMI obtuvo un aproximado de un millón de soles por medio de los programas que el Estado implementó como políticas para disminuir los efectos críticos en la economía nacional, por ejemplo: Programa Reactiva Perú y Programa Arranca Perú. Por ello, TRANSMI pudo cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones para los siguientes doce meses de haber recibido el subsidio.

- El contexto económico del sector transporte se muestra favorable a pesar que el crecimiento sería menor con respecto al año anterior, según las proyecciones del MTC y el MEF.
- Gracias a la tecnología avanzada, como es el caso de la marca VOLVO, se puede adquirir unidades con las últimas innovaciones en el mercado, aún más, respetando el medio ambiente, pudiendo TRANSMI, aprovechar la oportunidad que brinda el mercado de adquirir unidades tecnológicas y eco amigables y ayudando al desempeño de sus actividades de transporte terrestre.
- Las políticas establecidas en empresas transnacionales, como las empresas mineras en el Perú, se rigen por la innovación de nuevas tecnologías. Ello, para hacer de las operaciones un trabajo más efectivo, reduciendo tiempo y recursos. Esto permite a TRANSMI, la oportunidad de estar un paso adelante con las nuevas tecnologías del mercado, lo que podría permitir tener un mejor posicionamiento competitivo a nivel nacional.

Amenazas

- Inestabilidad política, lo que origina conflictos sociales, impactando al factor económico
- con la paralización de la inversión tanto pública y privada.
- Conflicto de las empresas mineras, por conflictos sociales.
- El contexto social muestra aún mucha brecha con respecto al trabajo informal y la migración de la zona rural hacia las ciudades principales, lo que podría dificultar contar con la mano de obra adecuada en las provincias donde se desarrolla TRANSMI.

- La economía peruana, si bien es cierto mantiene índices de crecimiento, son bajas sus proyecciones, además de estar constantemente afectada por la inestabilidad política. Si bien se proyecta una mayor demanda de gas natural y petróleo, lo que podría beneficiar a la empresa, se debe tener en cuenta los vencimientos de contratos de lotes de petróleo para fines de 2023, lo que podría representar una alerta de menor producción para el cierre del año.
- Según el ranking de las empresas por número de vehículos en el transporte de carga por carretera en el ámbito nacional (2022), la empresa que ocupa el primer lugar tiene 1352 unidades y el último 260 unidades, y el lugar que ocupa TRANSMI es de “otras empresas” con menos de 260 unidades. Por tanto, la empresa se encuentra por debajo de las 30 unidades, lo que representa una clara amenaza frente al resto de empresas existentes a nivel nacional.
- A nivel tecnológico, Perú se encuentra en desventaja tras su descenso al puesto 61, lo que evidencia que las adquisiciones y ofertas de nuevas tecnologías podrían tener un retraso para el avance de la empresa a nivel de sistematización de sus procesos con sistemas integrados de gestión, así como en la llegada de nueva tecnología a nivel de transporte en nuestro país.
- A nivel ecológico y ambiental, el contexto peruano se encuentra entre los países con mayores actividades ilícitas como la tala ilegal y la minería informal que afectan al ecosistema. Bajo este escenario, la empresa TRANSMI busca generar un impacto positivo al medio ambiente, contando con una flota moderna eco amigable reduciendo las emisiones de carbono en el desarrollo de sus actividades.

Análisis interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), señala que para realizar el análisis de una empresa es importante observar la crisis que afecta a la organización, en el que se puede identificar sus fortalezas y debilidades, se puede identificar el origen de dicha crisis; es por ello que resulta necesario realizar una evaluación interna que permita conocer la industria, el sector, la organización actual, a fin de aplicar estrategias permitan cumplir el objetivo de la empresa, estableciendo planes para enfrentar las debilidades frente a la competencia y mantener o mejorar las fortalezas frente a la industria.

Las áreas que integran este análisis son las siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistema de información y comunicaciones, (g) tecnología, investigación y desarrollo, por lo que sus siglas se le denomina AMOFHIT.

Administración y gerencia (A)

De acuerdo a los señalado por D'Alessio (2015), la gerencia es la responsable de administrar, no solo los aspectos operacionales, como los costos, los recursos, la logística, las finanzas entre otros, sino también se encarga de los aspectos estratégicos claves para lograr la competitividad o las posibilidades de competir con éxito en el sector, así como definir el rumbo de la organización, superar las crisis que se puedan presentar y asegurar la viabilidad mediante la asignación de recursos hacia las demás áreas funcionales de la empresa.

TRANSMI es una empresa de transporte de carga por carretera, ubicada en Cajamarca, que cuenta con una trayectoria sostenida en más de 19 años de experiencia y presencia en el mercado, diferenciándose por su compromiso e innovación en sus servicios ofrecidos. Esta empresa se encuentra liderada por su fundador y actual gerente general el señor Wilder Micha

Ortíz.

La estructura orgánica de la empresa está representada por un organigrama funcional, donde se aprecia la jerarquía de cada posición (véase figura 1), el área de administración depende de la Gerencia Comercial, liderado por Leonardo Díaz, quien ha adicionado a sus funciones la responsabilidad de conducir la administración de la empresa.

Por otro lado, la empresa cuenta con un servidor interno compartido con toda la organización donde se incluye información de todas las áreas y se encuentra en un servidor interno de la empresa, esta información contiene por ejemplo planes de contingencia, planes de trabajo de seguridad, normas vigentes del sector, entre otra documentación confidencial a la que no se pudo tener acceso. En ese sentido, la Gerencia General señala su compromiso con la difusión de la Política del Sistema Integrado de Gestión en todos los niveles de la organización y asegurar que la misma sea entendida y aplicada.

Asimismo, TRANSMI cuenta con visión y misión, valores definidos, además de contar con una política integral de calidad, seguridad - salud ocupacional y medio ambiente.

Finalmente, uno de los principales logros de la empresa es que cuenta con un sistema de gestión certificado bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 dichas certificaciones son importantes para la mejora de procesos, mejora de resultados en las auditorías y además de garantizar al cliente un servicio de calidad, seguridad y medio ambiente.

Marketing y ventas (M)

TRANSMI es una empresa que desde sus inicios cumple sus obligaciones comerciales con sus clientes. Según lo afirma Leonardo Díaz, Gerente Comercial, en la comunicación personal (2023), Díaz y el Gerente General de la empresa se involucran con el fin de asegurar en cumplir y responder los requerimientos de cada uno de sus clientes al 100%, siendo sus

principales características el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y cuidado medioambiental en cada uno de sus procesos; incluidos los de las áreas internas administrativas, legales y de recursos humanos que garantizan un servicio de excelencia y la preocupación constante en mejorar para brindar un mejor servicio. Esto se ve reflejado en las diversas certificaciones de calidad (ISO 9001), seguridad (14001) y medio ambiente (45001); obtenidas y revalidadas cada periodo de tiempo y que se mantienen vigentes. Si bien, a la fecha se desenvuelven en el mercado de proveedores de transporte de carga líquida por carretera para minería, siendo sus dos clientes principales y mayoritarios: Repsol con un 90% y Numay con un 10 % de participación; la empresa tiene como objetivo poder desarrollar nuevas líneas de negocio y expandir sus bases en otras ciudades, principalmente en Lima. Su crecimiento económico se mantiene en crecimiento como resultado de su expansión al abarcar más departamentos del Perú, específicamente al Sur del Perú ocurrido durante el periodo de pandemia a la fecha, manteniendo su sede central en Cajamarca. Debido al cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y medio ambiente, TRANSMI fortalece su confianza con el cliente, así mismo el contar con una flota de unidades modernas y su constante renovación y capacidad de almacenamiento; viene siendo una ventaja para poder ganar más oportunidades con sus clientes.

La empresa ha desarrollado su página web donde se puede encontrar información sobre los servicios que ofrece, su contacto y parte de su plan estratégico, sin embargo su presencia en redes sociales profesionales y/o comerciales es nula, por lo que aún no han desarrollado actividades o estrategias de marketing y publicidad a diferencia de competidores más grandes que tienen más de 100 unidades que están usando estas herramientas para posicionarse en el mercado, mostrar sus buenas prácticas empresariales y atraer mejores talentos.

Si bien la empresa ha ido creciendo por las oportunidades presentadas con sus mismos

clientes ampliando sus servicios a diferentes operaciones debido a que se encuentra preparada a nivel de calidad, seguridad y medio ambiente, así como por la modernidad de sus flotas como *best practice* interna donde estas tienen menos de 10 años, no se han conseguido ganar nuevos clientes y desarrollar nuevas líneas de negocios. Esto puede representar una oportunidad para desarrollar nuevas estrategias no solo a nivel de capacidad logística que es donde radica sus objetivos estratégicos, sino también a nivel de marketing para dar a conocerse en un mercado más amplio y prospectar nuevos clientes en diferentes industrias, ya que una gran amenaza podría ser la pérdida de su cliente mayoritario que es Repsol. Así mismo, la empresa sólo centraliza las responsabilidades a nivel comercial, de ventas, marketing y administración, al Gerente Comercial, que, si bien cuenta con las competencias para el puesto, puede traer como consecuencia que el mismo no pueda enfocarse en desarrollar otras unidades y estrategias de negocios por estar atendiendo al 100% el día a día de los requerimientos del cliente.

Operaciones y logística (O)

El área de operaciones está liderada por el ingeniero Ronald Terrones Rodríguez, responsable del traslado de carga, de acuerdo a los requerimientos del cliente y superando cualquier contingencia que se pueda presentar en la ruta. El control de la misma se lleva a cabo a través de los tareos, mediante un formato excel elaborado por la empresa, en el que se registran los movimientos diarios del conductor como por ejemplo: unidad, origen, destino, entre otros. Respecto al sistema de trabajo, TRANSMI tiene una jornada atípica de 30 x 5, por lo que es común que los conductores acumulen descanso, dependiendo de la programación. La jornada de trabajo en promedio son de 12 horas, en el horario de 06:00 am a 06:00 pm (10 horas conduciendo de día y 02 horas para alimentos, pausas activas, estiramientos, revisión del vehículo, control de fatiga y descanso, aseo), según lo indica en la comunicación personal

realizada al jefe de operaciones, Ronald Terrones (2023). Así mismo, el área de operaciones es responsable de realizar el mantenimiento preventivo de las unidades por cada 20 000 y/o 25 000 kilómetros.

Por otro lado, también el área de operaciones es la responsable de velar el cumplimiento de la operatividad de la unidad respecto a verificar que la documentación esté en regla como: el Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT), licencia de conducir vigente y que cumpla la categoría, Documento Nacional de Identidad (DNI) vigente, Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), y Seguro Vida Ley; además de que los mismos cuenten con los Equipos de Protección Personal (EPP's). En este caso, operaciones es el responsable de hacer la compra anual y su respectiva distribución, almacenaje y control. Por el tipo de negocio, TRANSMI no necesita logística de almacén, pues cuentan con el servicio "VOLAR" de la empresa VOLVO, que atienden cualquier eventualidad de la unidad en repuestos u otros asociados a sus equipos.

Finanzas y contabilidad (F)

La empresa TRANSMI, en el área de finanzas - contabilidad cumple con las exigencias de ley y reglamentos dados por la SUNAT. Una de ellas se puede corroborar con Resolución Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes desde el 01/02/2022 por Resolución N° 1610050000229, indicado en datos generales de la empresa, en la página web de la SUNAT, como se indica en líneas arriba.

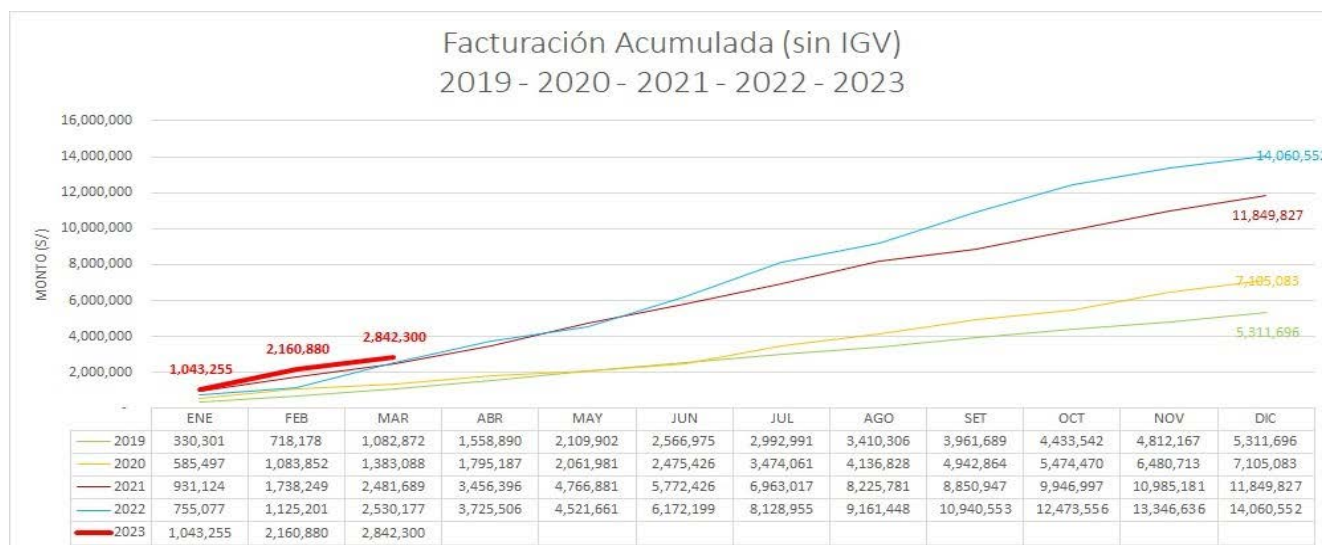
La empresa TRANSMI, no cuenta con un área financiera como tal, pero el responsable financiero es el Gerente Comercial. De acuerdo a las comunicaciones personales mediante entrevistas presenciales y virtuales realizadas al Gerente Comercial, Leonardo Diaz (2023) se detalla la facturación acumulada sin IGV (Impuesto General a la Venta). Especificando en

periodos del año 2019 al primer trimestre del año 2023, el cual se constata un crecimiento favorable en estos años.

- En el año 2019, su facturación acumulada fue de S/ 5, 311.696 (cinco millones trescientos once mil con seiscientos veintiséis nuevos soles).
- En el año 2020, su facturación acumulada fue de S/ 7, 105. 083 (siete millones ciento cinco mil ochenta y tres nuevos soles), lo que significó un crecimiento del 33.76% con respecto al año 2019.
- En el año 2021, su facturación acumulada fue de S/ 11, 849.827 (once millones ochocientos cuarenta y nueve mil ochocientos veintisiete nuevos soles), que es un 66.78% mayor con respecto al año 2020.
- En el año 2022, su facturación acumulada fue de S/ 14, 060.552 (catorce millones sesenta mil quinientos cincuenta y dos nuevos soles), con un 18.66% de crecimiento con respecto al año 2021.
- Para el primer trimestre del año 2023, la empresa TRANSMI tiene una facturación acumulada de S/ 6,046.465 (seis millones cuarenta y seis mil cuatrocientos sesenta y cinco nuevos soles), lo que muestra un crecimiento favorable para la empresa ya que para los meses de enero, febrero y marzo presenta un crecimiento de 38.17%, 92% y 12.34% respectivamente, en comparación al año anterior. Véase figura 4.

Figura 4

Facturación Acumulada sin IGV, del año 2019 Hasta el mes de marzo de 2023



Nota. Información brindada en la comunicación personal con el Gerente Comercial TRANSMI

Así mismo, el Gerente Comercial, hace referencia al *Return On Equity* (ROE) que es la rentabilidad sobre patrimonio con respecto a estos años. En el 2020 a 2019 en un 134%, en el 2021 a 2020 en un 140%, en el 2022 a 2021 en un 123%. Estos datos muestran que el ROE se ha mantenido en positivo con respecto al año anterior de cada periodo, así mismo su rentabilidad en margen bruto es de 22% y en neto de aproximadamente 12% con respecto al cierre del año 2022.

Así también, evidenciando el crecimiento económico de estos últimos años se puede apreciar que TRANSMI en el mercado en el que se maneja, es considerada una gran empresa. Pues, mediante el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial Decreto supremo N° 013-2013-PRODUCE (2013), en su artículo 5, señala que la Pequeña Empresa, debe tener ventas anuales superiores a 150 UIT hasta 1700 UIT, en la Mediana Empresa debe tener ventas anuales superiores a 1700 UIT hasta 2300 UIT. Por

tanto, según la norma señalada y viendo la clasificación de las PYME (Pequeña y Mediana Empresa), TRANSMI ha superado las 2300 UIT.

TRANSMI, ha podido adquirir la compra de más flota en estos últimos años, además de ello, la renovación de los mismos, gracias al crecimiento y demanda que ha tenido la empresa. Una de las formas de adquisición de las unidades de transporte, lo realiza mediante *Leasing* financiero, teniendo un compromiso de pago económico no mayor a tres años. Entre los proveedores financieros de TRANSMI, se encuentra el Banco de Crédito del Perú, Scotiabank, BBVA Banco Continental y debido al vínculo con estas empresas financieras, la empresa renueva sus unidades no mayor a 10 años años.

Recursos humanos (H)

TRANSMI cuenta con cuatro niveles de grupo ocupacionales: (a) directivos, (b) jefes o supervisores, (c) administrativos y (d) operativos, siendo este último conformado por 24 conductores, este personal operativo tiene experiencia en el sector y se encuentra altamente capacitado para brindar un servicio de calidad.

A pesar de que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, desarrolla algunos procesos de recursos humanos, como, por ejemplo: inducción al conductor nuevo, desarrollo del programa anual de capacitación, entrenamiento y concientización dirigido al personal operativo. TRANSMI es considerado como gran empresa por el volumen de ventas, mas no por el número de trabajadores que la conforman, es por ello que entregan utilidades a sus trabajadores.

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST), con carácter de obligatoriedad para todo el personal que labore o preste servicios en sus instalaciones con el propósito de garantizar la salud, la integridad física, la conservación del medio ambiente y la producción continua en las instalaciones donde se ejecute el servicio,

además la empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que contiene las condiciones generales de trabajo, obligaciones y derechos del trabajador, entre otros aspectos.

Una de las debilidades de TRANSMI es la ausencia de atracción de nuevos talentos hacia la empresa, lo que genera que se cubra la falta de personal de manera inmediata obviando el debido proceso de verificar que los candidatos cuenten no sólo con las competencias técnicas, sino también con las competencias personales que estén alineadas a los valores y principios de la empresa. Así mismo, se puede evidenciar que la posición de Gerente Comercial centraliza todas las funciones tanto financieras-contables, administrativas y operativas lo que puede traer como consecuencia no poder desarrollar estrategias de negocios enfocadas al crecimiento de la empresa por atender el día a día de estas funciones. Estas situaciones comprenden una amenaza para la empresa ya que el tiempo que se invierte en cubrir las posiciones, capacitarlos y adaptarse al ritmo del negocio; así como la centralización de funciones en un solo cargo, hace que la empresa pierda foco en centrarse en su crecimiento

Por otro lado, la empresa presentó al cierre del año 2022 un 70% de rotación anual (Ver Tabla 9) del personal operativo, situación que preocupa a la alta dirección, ya que, según la comunicación personal realizada con el Gerente Comercial, Leonardo Diaz (2023) y el Gerente de SOMMA, Martin Peralta (2023), al menos cada mes se retira un conductor y en meses más altos de tres a cuatro conductores. Esto podría estar impactando la continuidad del servicio, por tanto del negocio ya que por el tipo de jornada laboral que manejan los conductores (30 días x 5 días), cualquier falta o retraso causaría incumplimiento con el cronograma de entrega del servicio al cliente.

De acuerdo a las entrevistas telefónicas realizadas que algunos conductores, manifiestan haber recibido los equipos EPP en mal estado, creándose un clima de malestar de parte de ellos

por la posible falta de interés por parte de la empresa de asignarles unas buenas condiciones laborales en su lugar de trabajo.

Sistema de información y comunicaciones (I)

TRANSMI para sus procesos administrativos - financieros e internos usan programas informáticos como: excel, correo electrónico corporativo y el aplicativo de whatsapp; herramientas fundamentales en la comunicación. Así mismo, para el área contable usa el sistema SISCONT el cual se exporta a Excel.; y para compartir archivos de los Sistemas de Gestión y formatos de la empresa, usan un servidor interno compartido para toda la organización. Con respecto al control de la operación de las unidades cuentan con un código GPS y su respectivo programa TRACLOC, que permite monitorear el estado de las mismas en carretera en tiempo real, emitiendo alertas cuando hay excesos de velocidad, paradas no autorizadas y alerta de conducción de más de 10 horas; facilitando la toma de decisiones con respecto a cualquier inconveniente con la flota y poder prever que esté un buen estado para poder garantizar el servicio. Sin embargo, la empresa aún no cuenta con un sistema integrado de gestión que pueda recopilar la información de todas las áreas para la toma de decisiones oportuna, pudiendo además retrasar la información al tener que calibrar la misma para que esté acorde a las necesidades que la empresa presente; así como la formalización de los canales de comunicación como el whatsapp, si bien ayuda a la comunicación en tiempo real, podría también, al no estar regulada, crear distorsión y retraso en las operaciones de no ser correctamente utilizada.

Es importante también tener en cuenta que a nivel de los cargos operativos como los conductores, es necesario que puedan estar capacitados en el uso de las herramientas informáticas como el correo electrónico, excel y whatsapp para poder completar los formatos y requerimientos en forma oportuna y correcta para evitar reprocesos. No existe un personal

interno o externo que dé soporte a este proceso.

Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La empresa TRANSMI, no produce tecnología por tanto no es su prioridad realizar investigación ni desarrollo, más sí siempre está en búsqueda de la innovación para la prestación de sus servicios, siendo la tecnología determinante para destacarse de sus competidores y dar un mejor servicio de calidad a sus clientes. En ese sentido, la empresa cuenta con la mayoría de sus equipos de transporte de última gama y de importantes marcas existentes en el mercado, son unidades eco amigables como cuenta la marca VOLVO, además incorporando un sistema europeo EURO 5, que es una tecnología para reducir la emisión de gases nocivos. Como lo menciona Leonardo Díaz, Gerente Comercial, en la comunicación personal (2023).

“cuando el combustible del camión es usado emite dióxido de carbono, lo que hace este EURO 5, combina esta emisión con unas partículas naturales que se llama comúnmente urea, y hace que la cantidad de emisiones de dióxido de carbono bajen. En el Perú no está muy controlado, nosotros lo usamos para contribuir con el medio ambiente, pero no está controlado como en Europa.” Véase figura 5.

Figura 5

Unidad de Tracto con Cisterna de Última Tecnología y Sistema EURO 5



La empresa, según información recabada cuenta con un sistema de GPS satelital, instalado en sus todas sus unidades, logrando información en tiempo real a través de softwares (TRACLOC) , monitoreados desde la oficina central ubicada en Cajamarca, lo cual garantiza el buen desenvolvimiento de sus operaciones en el lugar en donde se encuentre cada unidad y evitar y contrarrestar cualquier falla que se pueda presentar. Así mismo, VOLVO tiene incorporado la tecnología ABS (Anti-lock Braking System), sistema antibloqueo de frenos. También tiene incorporado un GPS, da alertas de algunas fallas que puede tener el carro, e indica que es necesario llevar la unidad al taller, funcionando como un tema preventivo, para evitar ciertos problemas posteriores. Sin embargo, la empresa es consciente que no es suficiente tal tecnología para el tipo de demanda del rubro en donde realizan sus operaciones, ya que también considera implementar algunas herramientas de control para evitar mermas de combustible al prestar el servicio a sus clientes.

Fortalezas y debilidades del análisis del AMOFHIT

Fortalezas

- Sistema de gestión certificado bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 le permiten desarrollar operaciones cumpliendo los estándares de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
- Adquisición de flota nueva con tecnología , gracias al crecimiento que ha tenido la empresa.
- Renovación de flota cada 10 años como una práctica interna de la empresa.
- Hasta la fecha no han ocurrido accidentes en la ruta.

- El uso de GPS para el rastreo satelital de las unidades en tiempo real ha permitido que la empresa haga uso de las soluciones tecnológicas y verse fortalecida en tener la seguridad de la ubicación exacta de sus unidades.
- La Gerencia General cuenta con la experiencia y conocimiento del cliente, REPSOL, quien viene siendo desde hace 19 años y actualmente, uno de sus clientes principales y mayoritarios con un 90% de sus operaciones.
- El personal operativo (conductores) cuentan con la experiencia, conocimiento técnico y certificados para el manejo de las unidades, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Los Tractos y Cisternas obtenidos en los últimos años de la marca VOLVO, cuentan con tecnología de última gama, lo que asegura un trabajo con estándares de calidad.
- Cocheras ubicadas en zonas estratégicas para el descanso de los conductores y para poder atender cualquier eventualidad que se pueda presentar en la ruta.
- Alta rentabilidad presentada los últimos cuatro años, con tendencia a mantenerse en crecimiento.
- Ventajas de contar con leasing financiero que les permite poder renovar y tener flotas nuevas y modernas.
- Cumplimiento normativo según leyes sobre las condiciones laborales para cada trabajador y tributariamente su estado es como buen contribuyente.
- Existen incentivos por el cumplimiento de la hoja de ruta, cero mermas, entre otros indicadores, para la entrega de algunos bonos económicos o casacas de la empresa.

Debilidades

- Las operaciones tienen un centralismo en Cajamarca teniendo una restricción estratégica para desplegar y dinamizar sus actividades.
- Centralismo de las funciones y responsabilidades administrativas, comerciales y operativas en un solo cargo, Gerencia Comercial, lo que puede poner en riesgo y retrasar el crecimiento comercial de la empresa.
- TRANSMI presenta un 70% de rotación del personal operativo que conlleva a estar capacitando constantemente al personal nuevo.
- El personal operativo no se encuentra capacitado en el uso de herramientas informáticas como por ejemplo: correo electrónico, excel y whatsapp, esto con el propósito de poder atender requerimientos y completar los formatos en forma oportuna y correcta a fin de evitar reprocesos.
- Subcontratación de unidades para la demanda de operaciones (más del 50%), solo se cuenta con 26 unidades propias.
- Poco impulso de la imagen corporativa, en la virtualidad, aunado a que no hay una persona responsable, específicamente en el área.
- No cuentan con un sistema de tecnología integrado en cada área, lo cual dificulta el trabajo administrativo y operativo.
- No cuentan con el área de Recursos Humanos, teniendo como sobre carga laboral los demás directivos de la empresa.

Matriz FODA

La herramienta denominada como Matriz FODA, es la que permite analizar una empresa y poder describir: (a) las fortalezas (aspectos positivos de la empresa), (b) las oportunidades

(aspectos positivos que puede aprovechar la empresa tomando en cuenta sus fortalezas), (c) debilidades (aspectos negativos que contiene una empresa y que deben ser reducidos o eliminados), y (d) amenazas (aspectos negativos que son externos a la empresa y que de alguna forma son un obstáculo para alcanzar los objetivos). Por consiguiente, se procede a describir a la empresa utilizando la Matriz FODA realizando el análisis que se presenta a continuación.

Fortalezas

- La trayectoria empresarial sostenida en más de 19 años de experiencia y presencia en el mercado, diferenciándose por su compromiso e innovación con lo que ofrece un servicio con seguridad.
- Prestigio del nombre comercial de TRANSMI en su geografía, es decir, el norte del país en el sector transportes. El recorrido empieza desde Lima, subiendo al norte que es Supe, pasando por Chimbote, Salaverry y Etén, luego para el sur se baja hasta Moquegua-Mollendo, Ilo, Juliaca y finalmente Cusco. Ver apéndice F.
- Se ha podido adquirir la compra de más flota en estos últimos años, gracias al crecimiento que ha tenido la empresa.
- Capacidad instalada que contribuye a sostener un incremento de una capacidad operativa a nivel nacional.
- El personal operativo tiene experiencia en el sector y se encuentra altamente capacitado para brindar un servicio de calidad.
- La flota renovada de vehículos eco amigables marca VOLVO (unidades 2018 – 2022) proporcionan seguridad y contribuyen al cuidado del medioambiente.
- El uso de GPS para el rastreo satelital de las unidades en tiempo real ha permitido que la empresa haga uso de las soluciones tecnológicas y verse fortalecida en tener la seguridad

de la ubicación exacta de sus unidades.

- Como ventaja competitiva para la empresa TRANSMI cuenta con un sistema de gestión certificado bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 le permiten desarrollar operaciones cumpliendo los estándares de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, por lo que la referente con respecto a sus competidores de 50 flotas. Dichas certificaciones son importantes para la mejora de procesos, mejora en los resultados de auditorías y además de garantizar al cliente un servicio de calidad, seguridad y medio ambiente.

Oportunidades

- El rubro del sector en el que la empresa despliega sus operaciones comerciales contribuye a que sea un negocio rentable y sostenible.
- Oportunidad de crecimiento del sector en el sur del país.
- Las nuevas operaciones comerciales con la empresa REPSOL durante el contexto COVID contribuyeron a fortalecer a TRANSMI y lograr solidez económica.
- Las empresas que transportan combustible son Cargo Transport, Servosa y la más pequeña Alfa, ya que el mercado de combustible en minería es cerrado. Debido a ello, dichas empresas representan poca competencia para TRANSMI en el rubro transporte de combustible en la macro región norte del país por lo que permitiría consolidarse en el mercado y buscar un alcance nacional.
- Acceso inmediato a contratos financieros impulsados por las instituciones especializadas y provocados en un entorno post pandemia.
- Establecer estratégicamente el centro de operaciones en Lima en este 2023 para expandirse como base con el objetivo de crecer 10% más respecto al año anterior.

Debilidades

- La cultura corporativa es débil y a pesar de tener más de 19 años de experiencia en el mercado no ha podido fortalecerla.
- Las operaciones tienen un centralismo en Cajamarca teniendo una restricción estratégica para desplegar y dinamizar sus actividades.
- Pocas unidades vehiculares propias para cubrir la demanda por lo que conlleva a subcontratar más del 50 % de la capacidad vehicular (26 unidades), la empresa quiere seguir subcontratando, ya que actualmente está en crecimiento y en la temporada de alta demanda mencionan que no se abastece con sus propias unidades.
- Ausencia en redes sociales para impulsar la imagen corporativa y estar a la vanguardia en tiempos en que la virtualidad va ganando terreno.
- La empresa presenta 70% de rotación del personal operativo que conlleva a estar capacitando constantemente al personal nuevo.

Amenazas

- Inestabilidad política causada por los enfrentamientos entre el poder ejecutivo y legislativo del Perú.
- Mermas identificadas por el cliente durante la entrega del producto.
- La pandemia generada por el COVID-19 generó crisis en la economía nacional y mundial, por lo que tuvo impacto en la economía del Perú.
- Convulsión social causada por el descontento de la población hacia la clase política del país, lo cual se ve reflejada en una baja aprobación y derivando en paros, bloqueo de carreteras, destrucción de la propiedad pública y privada.
- Factores climáticos por considerar como la presencia del fenómeno El Niño global que

produce intensas lluvias y termina afectando la infraestructura vial.

- Factores tecnológicos como la obsolescencia tecnológica programada que conlleva a las empresas a reponer sus equipos que van quedando obsoletos.
- Ingreso de nuevos competidores que ofrecen tarifas por debajo del promedio con el objetivo de ganar clientes.

Diagnóstico de las Cinco Fuerzas de Porter

La herramienta que hace factible el análisis de la estructura de un sector empresarial se denomina las cinco fuerzas de Porter, la cual sirve de guía para tener un marco de referencia en la comprensión de cómo está compuesto el sector donde se desenvuelve la empresa, siendo en este caso el sector transportes. El transporte es una demanda que se produce como resultado del intercambio comercial, puesto que sirve para movilizar las mercancías que se comercializan ya sea a nivel nacional o internacional; por consiguiente, la oferta de servicios de transporte constituye una condición necesaria para sostener el crecimiento económico de un país.

Espinoza, et. al (2018, como se citó en Castello y Giralt, 2008) sustentan que el transporte es una actividad esencial y un sector estratégico básico para el desarrollo global de la economía. En el caso del transporte terrestre se debe tener presente que permite llevar diversos bienes tanto de producción como de consumo a diferentes regiones del mundo, siendo una opción muy versátil y ágil, que permite un rápido envío de los bienes necesarios de una zona de producción o almacenaje hasta otra de producción y consumo de forma rápida y relativamente económica.

En el Perú, la modalidad de transporte de carga por carretera destaca claramente como el más utilizado debido a su gran versatilidad al combinar positivamente factores de desempeño: rapidez, costo competitivo, flexibilidad de rutas, alta disponibilidad, buena cobertura geográfica

y potencial de servicio puerta a puerta (Arroyo, 2018).

El transporte de carga por carretera es altamente diversificado, especializado y segmentado debido a la gran variedad de productos a ser transportados. Esto ha derivado en múltiples formatos y/o prácticas comunes en el transporte carretero, dentro de los cuales puede citarse el transporte de larga distancia, de corta distancia, de distribución local, así como en función al tipo de carga: transporte de granel, líquidos, contenedores, pallets, carros, productos refrigerados, entre otros (Arroyo, 2018).

Actualmente por las carreteras del Perú a través de camiones de diferentes tamaños y para diferente tipo de productos, se traslada la mayoría de las cargas. Este tipo de transporte, el de carga terrestre, es el principal encargado de llevar y traer los diferentes bienes a las ciudades del interior del país; por consiguiente, el servicio de transporte de carga es clave dentro de cualquier estrategia que busque mejorar la competitividad nacional, sobre todo si se tiene en cuenta la necesidad de una mayor integración comercial con otros países. De momento, el Perú tiene muchas deficiencias, tanto a nivel de infraestructura como funcional. Para mejorar esta situación, como por ejemplo desde llegar en los tiempos adecuados o en las condiciones que el cliente solicita, se deben realizar las regulaciones necesarias a nivel institucional.

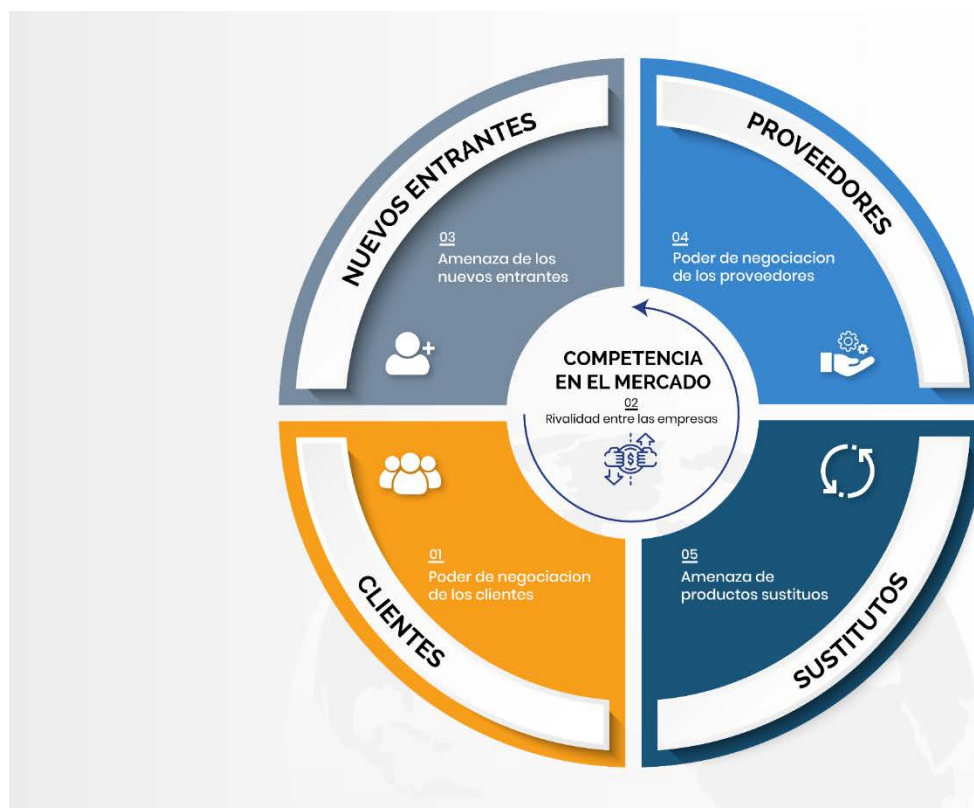
En el Perú, quien tiene las funciones de normar, supervisar, fiscalizar y sancionar las actividades del transporte de personas, carga y mercancías en los ámbitos nacional e internacional es la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, la cual es un órgano adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú y de acuerdo a su ley de creación N° 29380, cuenta con personería jurídica y autonomía funcional (Ceino, et. al, 2020).

A continuación, se presenta un diagnóstico a través del análisis de las cinco fuerzas de

Porter que inciden en el sector en el cual TRANSMI desarrolla sus actividades según Porter (2017): (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de sustitutos, (d) amenazas de nuevos ingresantes, y (e) competidores (ver Figura 6).

Figura 6

Las Cinco Fuerzas de Porter para la Empresa TRANSMI



Nota. Tomado de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Porter, 2008.

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes (Alto)

De acuerdo con Porter (2017), a medida que los clientes adquieren el poder para influir en el mercado, podría conllevar a enfrentarse a los diversos participantes del sector provocando que lleguen a competir en forma agresiva, presionándolos hacia una reducción de precios o hasta llegar a exigir una mejor calidad o mejores servicios, situación que puede conllevar a un

incremento de los costos. El poder de negociación que concentran los clientes de TRANSMI es alto, por la razón de que una mayor oferta y demanda del servicio han repercutido en los transportistas, en especial en TRANSMI; lo que ha producido una alta demanda de servicios de transporte y así mismo ha generado que en el mercado exista negociadores del servicio que brindan los transportistas. En este caso, los clientes se orientan a reducir costos y obtener beneficios diversos, solicitando tarifas bajas, requiriendo operaciones comerciales al crédito, pidiendo incorporar tecnología en la logística o que se cumplan con certificaciones que garanticen un buen desempeño empresarial.

Poder de Negociación de los Proveedores (Medio)

Porter (2017), afirma que los proveedores pueden orientarse a ejercer una influencia del tipo significativa en el mercado aun cuando estos sean pocos o puedan ser especializados y estando en tal situación, los proveedores podrán fijar precios al momento de ofrecer o vender sus servicios. En consecuencia, con lo descrito anteriormente, TRANSMI llega a tener una negociación de nivel medio con sus proveedores, sustentado en la importancia que es para la empresa el cerrar una buena negociación respecto a los precios, sobre todo por el gran impacto que estos tienen en sus costos operativos y que en consecuencia tiene una repercusión en las listas de precios que se detallan a sus clientes finales. Así mismo, es preciso anotar que una coyuntura adversa conlleva muchas veces a la disminución de los proveedores en un sector, como lo que ha causado la pandemia, viéndose presionados a un incremento de costos y en consecuencia en un aumento en sus tarifas de los precios de los servicios de transporte. La empresa TRANSMI tiene entre sus principales proveedores a concesionarios de venta de vehículos de carga, distribuidores de accesorios vehiculares, empresas que brindan el servicio de mantenimiento de vehículos, empresas abastecedoras de combustible, proveedores de tecnología

GPS, entre otros, con los cuales buscará entablar alianzas estratégicas a largo plazo.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Alta)

Un servicio o producto sustituto viene a ser lo que es diferente al tuyo o para ser más preciso lo que no es igual a lo tuyo, pero con la ventaja de que puede realizar una función similar o parecida a lo tuyo (Porter, 2017). Los servicios sustitutos presentan una amenaza alta por la razón de que hay transportistas que sí pueden ofrecer servicios que llegan a cumplir con las mismas características o que llegan a negociar precios menores a TRANSMI, pero la reacción mayoritaria de los clientes recae en el servicio que sea de buena calidad, seguro, de confianza, que brinde garantía en caso de alguna pérdida o siniestro al contar con la cobertura de pólizas de seguros adecuada. El servicio que ofrece TRANSMI despliega varios aspectos asociados a la experiencia como una flota renovada de vehículos, sistema de trazabilidad o monitoreo en tiempo real (GPS), personal altamente capacitado, integración de procesos, y certificaciones de calidad. Los transportistas de carga son el eje primordial en la cadena logística del comercio nacional e internacional, son quienes hacen posible que la producción nacional llegue a los mercados hasta en los momentos más adversos como quedó demostrado en la pandemia.

Amenaza de Nuevos Ingresantes (Baja)

Acorde con Porter (2017), la decisión que toma una empresa de entrar o no a competir va a depender de las barreras de entrada que pueda tener un mercado, al ingresar nuevos participantes pueden conseguir un impacto en los costos, generar presión en los precios y por ende producir un impacto directo en el mercado en sus niveles de competitividad.

En el sector de transportes de carga existe un bajo porcentaje de empresas formales que cuentan con sus certificaciones para ofrecer un servicio de calidad, que cumplen con sus obligaciones tributarias e inclusive son sujetos de créditos ofrecidos por los programas del

Estado como por citar Reactiva Perú, que son socialmente responsables y que asumen un cuidado del medioambiente; por consiguiente se confirma que TRANSMI se encuentra dentro del sector transportes pero con baja barrera de entrada de nuevos participantes. Así mismo, el sector en cuestión del análisis se encuentra estrechamente relacionado al sector producción, al sector extracción como la minería y que son sectores muy dinámicos, pero los bajos márgenes que se producen en el sector impactan en los nuevos emprendimientos viéndose forzados a cerrar debido a que enfrentan una dura competencia reflejada en el volumen de integrantes del sector.

Rivalidad Entre Competidores (Alta)

Lo que fija el nivel de competitividad del sector en el que una empresa desarrolla sus actividades; es la rivalidad entre competidores y tal rivalidad puede manifestarse en formas variadas como aplicar descuentos en los precios, campañas de publicidad en medios diversos, mejoramiento del producto o servicio (Porter, 2017). En el sector transporte de carga se aprecia una alta rivalidad entre competidores debido a que es un sector estratégico que se integra a otros sectores importantes como el sector producción o el sector extracción como la minería que desarrolla operaciones con altos capitales de inversión impactando de manera directa en la competitividad del sector transportes que se convierte en el socio estratégico de los sectores antes mencionados.

En el Perú existe la informalidad en los diferentes sectores es así como el sector transporte no es ajeno a ello, por lo que además de los transportistas formales existen los informales que a pesar de carecer de una buena reputación empresarial aun si son requeridos para realizar algún servicio de transporte de carga asumiendo riesgos como la inseguridad o incumplimiento en los tiempos de ejecución de un servicio. Los transportistas informales aplican malas prácticas comerciales provocando que cierto sector de operadores pueda cuestionar las

tarifas de los servicios de transporte que tienen establecidas los transportistas formales e inclusive que son observadas por el MTC

Conclusión

En este capítulo se realizó una revisión del contexto externo peruano donde se desarrolla las operaciones de TRANSMI, usando como herramienta el análisis PESTE, encontrándose que los factores sociales aún son una incertidumbre ya que está marcado de constante inestabilidad política ya que la credibilidad de los poderes del Estado cada vez está enmarcado en actos de corrupción lo cual causa conflictos sociales, impactando al factor económico con la paralización de la inversión tanto pública y privada. A pesar de este escenario, los indicadores económicos marcan un crecimiento bajo con respecto a los años anteriores por lo que el panorama se mantiene positivo, pero en constante incertidumbre. Así mismo, el Perú aún muestra un bajo desarrollo en el crecimiento tecnológico y de investigación, teniendo en cuenta que cada vez es mayor el uso de las nuevas tecnologías asociadas a la inteligencia artificial, mayor almacenamiento en la nube, nuevas tecnologías para reducir y optimizar el uso de combustibles fósiles y así tener un mejor impacto ambiental. El contexto social muestra aún mucha brecha con respecto al trabajo informal y la migración de la zona rural hacia las ciudades principales, lo que podría dificultar contar con la mano de obra adecuada en las provincias donde se desarrolla TRANSMI.

Cabe destacar que la empresa cuenta las fortalezas en el rubro del negocio según el tamaño de flota de la empresa en el departamento de Cajamarca, sin embargo aún se encuentra lejos de sus más grandes competidores, por lo que es importante seguir trabajando en fortalecer su cultura organizacional para poder dar sostenibilidad al crecimiento del negocio, tomando en cuenta los niveles de los poderes de negociación que tienen sus clientes, que en este caso tienen

un alto poder de negociación por pertenecer a un sector más fuerte de la economía que es el de minería e hidrocarburos y la amenaza de posible sustitutos del servicio.



Capítulo III: Problema Clave

Metodología de Trabajo

La metodología aplicada para lograr identificar los problemas principales de TRANSMI consistió en analizar las comunicaciones personales a través de medios virtuales y presenciales, cuando se presentó el caso, con el personal. En ese sentido, se sostuvieron reuniones presenciales y virtuales con el Gerente General y Gerente Comercial; además con el Gerente de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, Jefe de Operaciones (ver apéndice G), entrevistas de manera telefónica con los conductores (ver apéndice H). Este último grupo conforman el mayor número de personas dentro de la empresa y tiene un impacto directo con el cliente, ya que son los encargados de realizar la descarga de combustible en el punto de entrega teniendo incidencia directa en el *core business* de la empresa.

En ese sentido, para el análisis del presente capítulo se ejecutaron las siguientes etapas:

- Revisión minuciosa del análisis del entorno tanto interno como externo de TRANSMI realizado en el capítulo anterior con el objetivo de discernir los hallazgos encontrados en las entrevistas aplicadas a los puestos que conforman el *core business* de la empresa.
- Presentación, discusión y comparación de los problemas como resultado de los hallazgos al efectuar el análisis de las comunicaciones personales con los trabajadores y Gerente General.
- Priorización de los problemas utilizando como herramienta la matriz de complejidad versus beneficio que considera tres criterios.

Después de ejecutar estos pasos, se logró identificar la existencia de los siguientes problemas:

- Incumplimiento del llenado de documentos administrativos.

- Envío oportuno de documentos administrativos a los conductores.
- Alta rotación de conductores (Año 2022 70% anual = 17 conductores al año; ene-sept 2023: 97%=27 conductores).
- Mermas de combustible.
- Uniformidad de los Equipos de Protección Personal (EPP).
- Tiempo en familia por parte de los conductores
- Atracción y fidelización del talento.

Después del análisis realizado se procedió a agrupar esta lista de problemas identificados, según las áreas correspondientes por su naturaleza del trabajo, como se muestra la Tabla 9.

Tabla 9

Problemas Agrupados por Áreas

Área	Problemas identificados
Administrativa	Incumplimiento del llenado de documentos administrativos Envío oportuno de documentos administrativos a los conductores
Operativa	Uniformidad en los EPP Mermas de combustible
Gestión de Personas	Alta rotación de conductores Atracción y Fidelización del Talento Tiempo en familia por parte de los conductores

Lista de Problemas

Incumplimiento de Llenado de Documentos Administrativos

Una adecuada gestión documentaria en una empresa permite ahorrar tiempo en la búsqueda de documentación, así como es factor clave para el cumplimiento de las normas de calidad. Adecuarse al trabajo remoto durante el aislamiento social ocasionado por la pandemia

del COVID-19, trajo consigo para TRANSMI un problema con respecto al seguimiento del cumplimiento de esta documentación en los procesos de incorporación del personal, debido a la digitalización de los mismos y la carga adicional laboral que éste demandaba. Por tanto, es una preocupación regularizar esta documentación en cada legajo del personal para cumplir con sus propios procesos internos como para mantener la certificación de calidad y no tener observaciones para las certificaciones obtenidas.

Envío Oportuno de Documentos Administrativos a los Conductores

La gestión del tiempo en cada tarea asignada depende de la organización y priorización de las mismas, que muchas veces pueden verse afectadas por una mala planificación de las tareas que podrían ser por falta de conocimiento de herramientas que ayuden a agilizar los procesos o una comunicación ineficaz. En este caso en TRANSMI se ha identificado que algunos conductores manifiestan que se les envían los formatos a último momento o a través de whatsapp lo que les dificulta completar la información requerida en el tiempo establecido y la calidad requerida.

Uniformidad en los Equipos de Protección Personal

El abastecimiento y asignación de EPP para TRANSMI consiste en brindar al conductor un juego de: un chaleco de seguridad, un casco, un par de botas, un par de guantes para manipular combustible, calzado de seguridad para conductores, lentes de protección y bloqueador solar. Sin embargo, se ha podido identificar en las entrevistas telefónicas realizadas que algunos conductores, manifiestan haber recibido los equipos en mal estado o no existe uniformidad, percibiendo desventaja frente a la competencia; creándose un clima de malestar de parte de ellos por la posible falta de interés por parte de la empresa de asignarles unas buenas condiciones laborales en su lugar de trabajo. Por tanto, es importante para el clima laboral de

TRANSMI, así como para el bienestar de su personal, crear las condiciones laborales adecuadas que permitan desarrollar sus actividades de manera segura y digna.

Mermas de Combustible

Según las comunicaciones personales realizadas al Gerente Comercial, las mermas de combustible es un evento que sucede eventualmente impactando en la calidad del servicio al cliente, además del tiempo de horas hombre que se invierte en realizar las investigaciones correspondientes para determinar la responsabilidad y causas del mismo.

Alta Rotación de Conductores

En la actualidad, TRANSMI está presentando una alta rotación en los conductores con un índice de 70% anual para el cierre del año 2022 y 97% al cierre de septiembre 2023,, que preocupa a la alta dirección, ya que, según la comunicación personal realizada con el Gerente Comercial, Leonardo Diaz (2023) y el Gerente de SOMMA, Martin Peralta (2023), al menos cada mes se retira un conductor y en meses más altos de tres a cuatro conductores. En la Tabla 10 y Tabla 11, se pueden apreciar el movimiento de personal mes a mes respecto al año 2022 y 2023 respectivamente. Esta alta rotación presentada podría estar impactando la continuidad del servicio, por tanto, del negocio ya que por el tipo de jornada laboral que manejan los conductores (30 días x 5 días), cualquier falta o retraso causaría incumplimiento con el cronograma de entrega del servicio al cliente.

Tabla 10*Movimiento de personal de la empresa TRANSMI respecto al año 2022*

Meses	N° conductores inicio de mes	N° conductores final de mes	Bajas en el mes	Contratados por mes	% rotación mensual
Enero	18	16	2	0	11%
Febrero	19	18	1	1	5%
Marzo	23	22	1	4	4%
Abril	24	23	1	1	4%
Mayo	23	23	0	0	0%
Junio	24	23	1	1	4%
Julio	25	24	1	1	4%
Agosto	26	24	2	1	8%
Septiembre	27	27	0	1	0%
Octubre	28	27	1	1	4%
Noviembre	27	24	3	0	11%
Diciembre	27	23	4	0	15%
Promedio conductores anual	24				
Suma total de bajas anual			17		
Suma total de % rotación mensual					70%
Índice de Rotación 2022 (Suma total de las bajas anual / Promedio conductores anual)	70%				

Tabla 11

Movimiento de personal de la empresa TRANSMI respecto al cierre del mes de septiembre del año 2023

Meses	N° conductores inicio de mes	N° conductores final de mes	Bajas en el mes	Contratados por mes	% rotación mensual
Enero	30	27	3	7	10%
Febrero	28	26	2	1	7%
Marzo	30	26	4	4	13%
Abril	26	24	2	0	8%
Mayo	27	24	3	3	11%
Junio	25	21	4	1	16%
Julio	28	25	3	7	11%
Agosto	31	25	6	6	19%
Setiembre	25	25	0	0	0%
Promedio conductores a sept.2023	28				
Suma total de bajas a sept.2023			27		
Suma total de % rotación mensual					95%
Índice de Rotación 2023 (Suma total de las bajas a sep.2023/ Promedio conductores a sep.2023)	97%				

Atracción y Fidelización del Talento

Uno de los problemas que también se pudieron identificar es la ausencia de atracción de nuevos talentos hacia la empresa, lo que genera que se cubra la falta de personal de manera inmediata obviando el debido proceso de verificar que los candidatos cuenten no sólo con las competencias técnicas, sino también con las competencias personales que estén alineadas a los valores y principios de la empresa; por tanto, se puede evidenciar en el movimiento de personal que las posiciones cubiertas que tienen menos de un año laborando son el 54% y con menos de

dos años de labores el 29%. Debido a ello, se evidencia que existe un problema para la fidelización del talento de la empresa, y que este tiempo que se invierte en cubrir las posiciones, capacitarlos y adaptarse al ritmo del negocio, hace que la empresa pierda foco en centrarse en su crecimiento.

Tiempo en Familia por parte de los Conductores

La jornada laboral de los conductores de carga pesada por carretera, en este caso de carga líquida, es atípica, por lo que dependiendo de la ubicación de la carga y descarga del combustible, estos pueden tomar entre 20 a 30 días de ausencia en sus hogares por cinco días de descanso (sistema 30 días x 5). Según las comunicaciones personales realizadas a través de llamadas telefónicas a los conductores, se pudo identificar que a todos les gustaría poder tener más tiempo para compartir con sus familias.

Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Después de haber identificado y analizado la lista de problemas por áreas que presenta TRANSMI, se ha elaborado la matriz de complejidad versus beneficio por cada una de ellas, donde los criterios a calificar son: (a) criticidad, impacto en la empresa, (b) complejidad, recursos que dispone la empresa, y (c) beneficio, crecimiento de la empresa y sostenibilidad futura. Para su valoración, se han asignado una escala del uno al cinco, donde cinco es el valor más alto y uno el valor más bajo. Ver tabla 12.

Tabla 12*Matriz de Complejidad Versus Beneficio de TRANSMI*

Problema	Criterio de evaluación			Total
	Criticidad	Complejidad	Beneficio	
Incumplimiento del llenado de documentos adm.	4	3	5	12
Envío oportuno de documentos administrativos a los conductores	3	3	4	10
Uniformidad en los EPP	1	2	3	6
Mermas de combustible	3	5	4	12
Alta rotación	4	3	5	12
Atracción y fidelización del Talento	5	3	5	13
Tiempo en familia por parte de los conductores	3	5	5	13

De la siguiente tabla, se puede apreciar que los problemas que han presentado una mayor puntuación corresponden: atracción y fidelización de conductores y el tiempo en familia de los conductores. Por tanto, para efectos de este Business Consulting se priorizará la atracción y fidelización de conductores y se analizarán las causas que están generando este problema.

Problema Clave

Por lo expuesto anteriormente y a partir de los resultados de la matriz de complejidad versus beneficio, se logró identificar que el problema clave que posee TRANSMI es la ausencia de un modelo integral de atracción y fidelización del talento. Actualmente el índice de rotación es de 70% anual, teniendo alto nivel de criticidad para la continuidad y crecimiento del negocio, pues si no se garantiza la permanencia de los conductores por más de dos meses y medio, no se puede asegurar el servicio y dar la sostenibilidad al crecimiento de la empresa.

Si bien este índice de rotación de personal por parte de conductores no ha venido afectando el crecimiento de la empresa, es importante resaltar el tiempo que se invierte en

conseguir el reemplazo y su capacitación, sumado al tiempo que se invierte al cubrir nuevas posiciones producto del crecimiento de la empresa y las sanciones aplicadas por los clientes. No contar un modelo integral de atracción y fidelización a conductores podría afectar el correcto desempeño de otras áreas y de los procesos *perse* para garantizar la calidad del servicio con el candidato idóneo que esté alineado a los valores y principios de TRANSMI.

Definición

Luego del análisis anterior, se ha conseguido determinar que TRANSMI no cuenta con un modelo integral de atracción y fidelización de conductores. Para una empresa de transportes, los conductores son el brazo operativo del negocio e incluso su trabajo incide directamente en la calidad del servicio, por consiguiente, tienen un rol determinante sobre la fuente de ingresos y resultados económicos. Dentro del proceso que involucra las ventas, ellos son el principal activo de la empresa ya que proveen al cliente un servicio de calidad.

Existencia

El problema clave que afecta a la empresa se traduce en la dificultad de atraer y fidelizar a los conductores y que estén alineados los valores y principios de TRANSMI debido a que no cuenta con un modelo integral de atracción y fidelización del talento; por consiguiente se evidencia la poca permanencia de los conductores hacia la empresa, lo que impacta en una alta rotación de personal que representa un índice de 97% al cierre de septiembre 2023 y 70% del año 2022.

Ubicación

Para determinar la ubicación del problema fue necesario analizar las comunicaciones personales y virtuales con el Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de SSOMA respecto a la alta rotación de los conductores detectando la falta de sentido de pertenencia y de

compromiso hacia la empresa; así también que TRANSMI invierte todos sus recursos al cumplimiento de objetivo de ventas y no en el talento que es la carta de presentación de la empresa ante el cliente y que dependiendo de su calidad del servicio, podría ser crítico para la continuidad del negocio.

Magnitud

Este problema clave para la empresa TRANSMI tiene incidencia directa en el personal operativo, siendo un número importante dentro de la operación y aquellos son los que hacen dinámica a la empresa pues son sus representantes ante el cliente, por lo que afectaría la competitividad empresarial; pero también impacta en la reputación e imagen corporativa y aquello representaría un valor agregado de la empresa respecto de sus competidores.

Tiempo

El escenario actual que posee TRANSMI, es propicio para desarrollar el modelo integral de atracción y fidelización de conductores ya que la empresa está presentando un crecimiento continuo y esto fortalecería el dinamismo que daría soporte a la operatividad de la empresa, contribuyendo así a cumplir con los objetivos de ventas. Así mismo, se podrá asentar las bases para sostener el crecimiento TRANSMI a corto plazo según lo planteado en sus objetivos estratégicos.

Conclusión

En este capítulo se analizaron todos los problemas que se pudieron identificar en el levantamiento de información mediante las comunicaciones personales que se tuvo con el personal de TRANSMI. Se usó la matriz de complejidad versus beneficios para identificar los problemas con mayor puntuación bajo los criterios de criticidad, complejidad y beneficio; teniendo como resultado el problema principal es la ausencia de un modelo integral de atracción

y fidelización del talento, identificando que en el grupo ocupacional de conductores el índice de rotación es de 70% anual con respecto al año 2022 y 97% al cierre de septiembre del año 2023,, por tanto su permanencia se limita a que cada mes hay un cambio de al menos un conductor, y en meses de mayor alta, hasta cuatro conductores, incidiendo en primer lugar que por la inmediatez de cubrir la posición, no se garantiza el perfil idóneo de reemplazo, más en el tiempo de la búsqueda y el proceso de incorporación y las horas de capacitación de los mismos (que son dos días), poniendo en riesgo el cumplimiento y calidad del servicio..



Capítulo IV: Análisis de Causas Raíz del Problema

Análisis de Causas

En el capítulo III, se determinó que la empresa TRANSMI tiene como problema clave la ausencia de un modelo integral de atracción y fidelización del talento, que afecta su permanencia en la operatividad del negocio. Si bien TRANSMI ha podido solucionar rápidamente esta rotación y hasta este momento no se ha visto afectada en su crecimiento, es importante señalar el tiempo que se invierte en el reemplazo, las horas de capacitación de los nuevos ingresos, así como el garantizar el perfil idóneo que esté alineado a los valores y principios de TRANSMI. La permanencia de los conductores por un periodo más amplio dentro la empresa da sostenibilidad y permite que la organización se enfoque en el crecimiento del negocio. Es importante analizar las causas del por qué no se gestiona la fidelización del personal, así como también buscar atraer a nuevos candidatos que quieran desempeñarse dentro de la empresa, logrando captar mejores talentos que puedan estar alineados a los valores y principios de la organización.

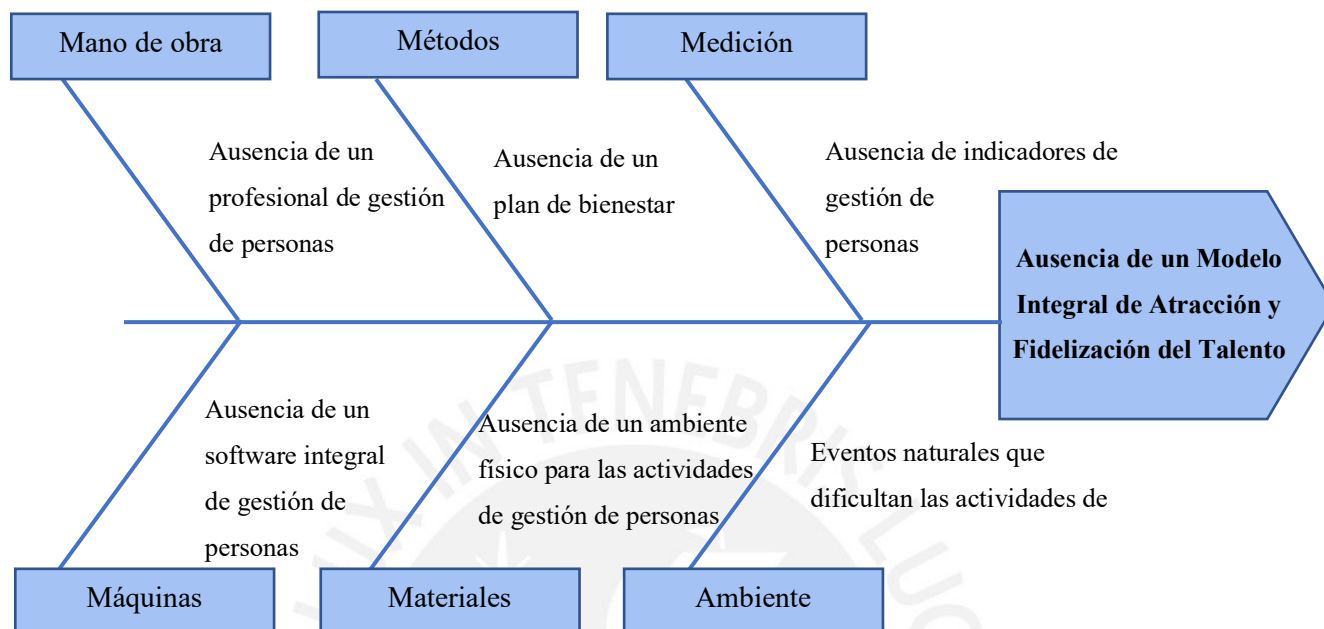
Debido a ello, se sostuvo una reunión de trabajo para la discusión y análisis de las causas que podrían conllevar a generar el problema clave que presenta TRANSMI y se establecieron las posibles causas: (a) ausencia de un profesional de gestión de personas, (b) ausencia de un plan de bienestar, (c) ausencia de indicadores de gestión de personas (d) ausencia de un software integral de gestión de personas y (e) ausencia de un ambiente físico para actividades de gestión de personas, (f) eventos naturales que dificultan las actividades de gestión de personas. Con el fin de identificar las causas que originan el problema clave se utilizará la herramienta conocida como espina de pescado o diagrama de Ishikawa.

Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta proporciona una utilidad en la medida que facilita la identificación de las causas que llevan al problema clave, también se le denomina “diagrama de causa–efecto” por la razón de que se centra en la deducción que todo problema tiene una raíz causal y por consiguiente hay que establecer lo que da origen a las causas que conllevan al problema. El diagrama elaborado para TRANSMI tiene los seis factores de agrupamiento que enmarca a la herramienta y son los siguientes: (a) mano de obra, (b) métodos, (c) medición, (d) máquinas o herramientas, (e) materiales, y (f) medio ambiente o entorno; los cuales se detallan a continuación:

- a. Mano de obra: Hace referencia al factor humano que interviene en todo proceso.
- b. Métodos: Hace referencia a la metodología o procedimiento que se utiliza en un determinado proceso
- c. Medición: Hace referencia al medio por el cual se va a realizar la evaluación de un determinado proceso.
- d. Máquinas: Hace referencia a un conjunto de equipos manuales o tecnológicos que se utiliza a fin de lograr gestionar la operatividad del negocio.
- e. Materiales: Hace referencia a un conjunto de componentes físicos o no físicos, pudiendo ser personas, recursos y herramientas.
- f. Ambiente: Hace referencia a la influencia del ambiente o entorno en un determinado proceso.

El Diagrama de Ishikawa para TRANSMI se diseñó tomando en cuenta los seis factores de agrupamiento de las causas raíz que conlleva el problema clave. A continuación, se presenta en la Figura 7, un diagrama de las posibles causas que estarían dando origen al problema clave.

Figura 7*Diagrama de Ishikawa*

Nota. Adaptado de *Introduction to Quality Control*, Ishikawa, 1997.

Principales Causas Raíz del Problema

Ausencia de un Profesional de Gestión de Personas

En la actualidad TRANSMI no gestiona la fidelización del talento porque no existe un área ni tampoco un encargado de llevar los procesos de Gestión de Personas, que, para efectos de este *Business Consulting*, esté enfocado en abordar como prioridad falta de fidelización del personal y la atracción de nuevos y mejores candidatos, lo que se refleja en la alta rotación del personal operativo, representado por los conductores. Durante el año 2022, el indicador de rotación fue de un 70% y al cierre de septiembre del año 2023 es de 97%, lo que representó cubrir 17 puestos de un total de 24 conductores en promedio del año durante el año 2022 y 27 conductores de 28 al cierre de septiembre del año 2023.

Actualmente todos los recursos de la empresa están enfocados en lograr los objetivos

estratégicos del negocio en cuanto al crecimiento de las ventas y facturación, por lo que los procesos de gestión de personas están enfocados al cumplimiento normativo y administrativo, tanto ante posibles fiscalizaciones de los organismos del Estado como de las certificaciones y homologaciones obtenidas.

Ausencia de un Plan de Bienestar

Las empresas se rigen por reglas con métodos de trabajo que permiten el desarrollo de las actividades siguiendo un orden o cumpliendo lineamientos aprobados por los directivos de la organización que están sujetos al adecuado uso de los recursos disponibles y por ejemplo; establecen planes de bienestar (método) que tendrán impacto sobre la conducta de los trabajadores orientándose al buen desempeño, buen comportamiento, buen uso de los recursos, a cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional, a ser responsable con el medioambiente y como recompensa se les otorga reconocimientos y/o incentivos que de alguna manera contribuyen al bienestar de los trabajadores.

Desarrollar actividades que generen bienestar en el centro de trabajo, en primer lugar, refuerzan y ayudan a cuidar la dignidad de las personas, así como permite a las empresas contar con estrategias para reducir prácticas que puedan dañar la rutina laboral y que impacten en el desarrollo de sus actividades. Para la consultora internacional Willis Towers Watson (01 de septiembre de 2020), el desarrollo de un plan de bienestar tiene un impacto positivo para la organización pues “cada componente de la dignidad personal tiene un impacto directo en el bienestar de las personas. Los empleados con más autoestima están más comprometidos, tienen menos estrés emocional y financiero y su salud física es mejor.”(párr 19). Así mismo, según el blog especializado en *wellbeing* para empresas, *monkeyfitpass* (como se citó en MITSO, s.f), contar con un programa de bienestar social: (a) mejora la productividad de los empleados, (b)

mejora la concentración, (c) mejora el compromiso, (d) mejora la interacciones sociales, (e) mejoran la tasa de retención de personal, (f) hace el reclutamiento más sencillo, (g) reduce los costos de atención médica, (h) reduce los riesgos de salud elevados, (i) reduce el estigma de la salud mental, (j) reduce el ausentismo y absentismo, (k) incrementa la adaptabilidad al cambio e (l) influye positivamente en la cultura de la compañía. En lo señalado por la investigación *The Wellness Imperative* (2020), muestra cómo cuando una organización hace del área de bienestar una prioridad, los colaboradores llegan a ser hasta ocho veces más comprometidos que en las empresas donde solamente importan los resultados, además de estar un 3,5% más motivados a ser creativos e innovar. Por otro lado, mejorar el ambiente entre los compañeros, aminora los costos por reemplazos o rotación del personal, retiene talento valioso y conserva el prestigio de la compañía como un buen lugar para trabajar, es por ello que son varios los beneficios que genera un área de bienestar laboral pues mejoran la calidad de vida de los integrantes de una organización.

En las comunicaciones personales realizadas al Gerente General de TRANSMI, se logra identificar que, a pesar de no contar con una política ni plan de bienestar, existe la práctica de premiar con casacas y otros incentivos a los conductores que cumplen con ciertos indicadores como: no registrar excesos de velocidad, no tener mermas o faltantes de combustible, cumplimiento de la hoja de ruta y de los tiempos de ejecución de los servicios. La poca claridad, continuidad y formalidad de estos criterios podría estar generando una percepción de malestar en los conductores, pudiendo influir en el clima y satisfacción laboral.

La percepción de los conductores en cuanto a la poca acción por su bienestar integral dentro del ambiente laboral que incluye la calidad de vida, salud, bienestar emocional y desarrollo personal al encontrarse en un ambiente rutinario centrado en alcanzar los objetivos de

ventas, pierde la perspectiva de encontrar alternativas para mejorar el balance vida-trabajo ya que se ausentan de su entorno familiar por 30 días.

Ausencia de Indicadores de Gestión de Personas

Gestionar a través de indicadores (medición) es fundamental para determinar el cumplimiento de los objetivos trazados en un tiempo determinado o para saber el estado de los mismos y para ello se utilizan los indicadores que reflejan de manera resumida el desempeño de un proceso o de un área en específico.

Un indicador de gestión de personas se traducirá en una herramienta para la empresa en la medida que busque conocer el nivel de cumplimiento de las acciones del área, y para efectos del problema clave medir el índice de rotación, tiempo de horas hombre invertido en la capacitación de inducción de personal, índice de ausentismo laboral, satisfacción y clima laboral.

Ausencia de un Ambiente Físico para Actividades de Gestión de Personas

Las oficinas administrativas de la empresa TRANSMI, se encuentran en el tercer piso de un edificio de cuatro pisos, cuya ubicación física se encuentra en una avenida principal, rodeada de zonas comerciales y frente a una vía transitada, sin espacios de áreas verdes. Producto de las visitas presenciales que se realizaron a la empresa, se pudo observar que la infraestructura del edificio no cuenta con un espacio físico para reuniones, no dispone de ambientes privados para el desarrollo de una capacitación y por ende, no se ha previsto diseñar un espacio de trabajo para gestionar actividades de gestión de personas, y en este caso para la atracción y fidelización de conductores.

Ausencia de un Software Integral de Gestión de Personas

En la actualidad las empresas utilizan herramientas basadas en tecnología, que conllevan a mejorar el desempeño organizacional al poner a su disposición los avances tecnológicos, así contribuyen a que la empresa sea más dinámica en sus operaciones o que pueda responder con rapidez ante la presencia de un problema. Las herramientas que existen en el mercado y que contribuyen a dar soporte a los procesos, son *softwares* integrales que permiten atender las necesidades de una empresa en materia de gestión de personas desde el cálculo de planillas hasta el desarrollo profesional de sus colaboradores, todo esto en tiempo real con información actualizada, lo que permite tener información en una base de datos para la toma de decisiones.

Asimismo, estos *softwares* son una plataforma integral (herramientas o materiales) que pueden contribuir a gestionar los procesos y actividades del área por lo que permitirá ahorrar tiempo en tareas administrativas, potenciará el talento al interior de la empresa y fortalecerá la cultura organizacional. Ver (apéndice I).

Eventos Naturales que dificultan las Actividades de Gestión de Personas

En lo referente al factor medio ambiente, se ha evaluado que el entorno actual de la empresa está enfocada a usar sus recursos al crecimiento de la flota de vehículos para tener una mejor propuesta de abastecimiento del negocio, por lo que la gestión de personas no es una prioridad.

Así también, se observa que en la actualidad están ocurriendo cambios climáticos como la presencia de eventos naturales que afectan la infraestructura vial a nivel nacional y al quedar deteriorada por las lluvias podrían perjudicar las condiciones de trabajo de los conductores al ser el medio por el cual se desplazan en sus unidades, situación que podría afectar de manera indirecta el desarrollo de iniciativas de actividades de atracción y fidelización de conductores, ya

que no permitiría convocar a todo el personal operativo.

Matriz de Priorización Causa-Raíz

Después de la elaboración de la matriz de causa-raíz aplicada al problema principal de la empresa TRANSMI; se procedió a desarrollar la matriz de priorización para poder establecer las causas que tienen mayor impacto en el problema clave para la cual se realizó la evaluación bajo dos criterios importantes como la factibilidad y el beneficio; los cuales se desarrollan a continuación:

Factibilidad

Este criterio permite evaluar la viabilidad de la empresa TRANSMI para conseguir solucionar las causas a través de sus recursos propios en un corto plazo. La ponderación está en un orden de importancia del uno al 25, donde uno es la causa con menor dificultad para resolverse y 25 la causa de mayor dificultad.

Beneficio

Este segundo criterio tiene relación con las causas que tendrían que aportar una utilidad mayor cuando se trate de alcanzar los objetivos a corto, mediano o largo plazo y también tiene relación con las causas de menor beneficio. En la valoración, el orden de importancia es de uno a 25, donde uno es la causa de menor beneficio y 25 la de mayor beneficio.

Resultado

En la Tabla 13, se muestran los resultados alcanzados de acuerdo con el criterio de expertos del grupo de trabajo en base a la *expertise* en gestión de personas y tomando en cuenta el orden, la factibilidad y el beneficio de cada causa identificada.

Tabla 13*Lista de Priorización de Causas para TRANSMI*

Orden	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Mano de obra	Ausencia de un profesional de gestión de personas	25	25	50
Métodos	Ausencia de un plan de bienestar	20	25	45
Medición	Ausencia de indicadores de gestión de personas	25	20	45
Materiales	Ausencia de un ambiente físico para las actividades de gestión de personas	22	21	43
Máquinas o Herramientas	Ausencia de un software integral de gestión de personas	15	20	35
Medioambiente	Eventos naturales que dificultan las actividades de gestión de personas	15	20	35

El impacto de las causas que se presentan en la Tabla 13 reviste trascendencia en el sentido de que podrían afectar a los objetivos de la organización en un corto, mediano o largo plazo y es por ello que en esta tabla se presenta en detalle la evaluación desarrollada por el equipo, llegando a determinar que las tres causas con mayor resultado (con puntuación mayor o igual a 45) serán tomadas en cuenta para la elaboración del plan de solución al problema clave que presenta la empresa.

Conclusión

En el presente capítulo se concluye que el problema clave de TRANSMI consiste en la ausencia de un modelo integral de atracción y fidelización del talento, debido a tres causas más importantes: ausencia de un profesional de gestión de personas, así como la ausencia de un plan de bienestar y la ausencia de indicadores de gestión de personas, a fin de tener una línea de partida que mida el retorno de la inversión de este modelo y la importancia de fortalecer el bienestar del personal, y como consecuencia también dar un valor agregado a disminuir la carga

administrativa de otras áreas que ven estos procesos de manera tangencial y asegurar el cumplimiento y actualización de la documentación correspondiente, convirtiéndose en un aliado estratégico del negocio. Es importante mencionar que en la evaluación de las causas se utilizó una combinación de los criterios de factibilidad y beneficio tomando en cuenta el uso de sus propios recursos con un grado de aporte de utilidad en la búsqueda de la solución de las causas raíz.



Capítulo V: Alternativas de Solución

Alternativas propuestas

Después de establecer las causas del problema clave de TRANSMI, que consiste en la ausencia de un Modelo de Atracción y Fidelización y después de haber evaluado las causas que mayor puntaje presentaron (mayor o igual a 45 puntos) que son: (a) ausencia de un profesional de gestión de personas, (b) ausencia de un plan de bienestar y (c) ausencia de indicadores de gestión de personas; se procedió a generar reuniones para discutir las posibles soluciones. Por tal motivo, se propone un modelo integral para la atracción y fidelización del talento de TRANSMI, orientado a enmarcar una propuesta de valor hacia la realidad actual de la empresa, enfocándose en recurso humano de la empresa, a través de tres pilares: involucramiento de un especialista en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento, diseño de un plan de bienestar integral e indicadores de gestión de personas. En la Tabla 14, se muestra la relación entre las causas y las alternativas de solución que se proponen.

Tabla 14

Relación Entre las Causas de la Ausencia de un Modelo de Atracción y Fidelización del talento y las Alternativas de Solución para TRANSMI

Orden	Criterio	Causas	Alternativas Solución Propuesta
1	Mano de obra	Ausencia de un profesional de gestión de personas	Involucramiento de un especialista junior de gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento
2	Métodos	Ausencia de Plan de Bienestar	Diseño de un plan de bienestar integral
3	Medición	Ausencia de indicadores de gestión de personas	Diseño de indicadores de gestión de personas con enfoque en atracción y fidelización del talento

Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI

Este modelo se enmarca en tres pilares fundamentales que sostienen el desarrollo de la atracción y fidelización del talento en TRANSMI, a fin de mejorar el bienestar de los trabajadores, y diseñar indicadores de gestión que impacten a la mejora del negocio; así como también dará soporte a la reducción de carga administrativa que actualmente se encuentra en otra posición, garantizando el cumplimiento normativo legal y la actualización en tiempo real de la documentación del legajo de personal para futuras inspecciones laborales y de certificaciones de la empresa.

Objetivo del modelo. Diseñar una propuesta ad hoc de acuerdo con las necesidades de la empresa para la implementación y lanzamiento del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI (Ver Figura 8).

Figura 8

Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI



Primer Pilar: Involucramiento de un Especialista Junior de Gestión de Personas con Experiencia en Atracción y Fidelización del Talento

En la actualidad TRANSMI no cuenta con un encargado o responsable para el desarrollo de las actividades de gestión de personas, por lo tanto, no se han desarrollado actividades de atracción y fidelización para sus trabajadores. Por este motivo, se propone como primera alternativa de solución a ese problema: la contratación de un especialista junior en gestión de personas que conduzca e implemente el modelo de atracción y fidelización, dando prioridad al personal operativo que son la población de trabajadores que presentan una rotación alta y es crítica para la continuidad y crecimiento del negocio.

Segundo pilar: Diseño de un Plan de Bienestar Integral

El objetivo de un modelo de bienestar es lograr en la empresa un ambiente de trabajo idóneo y tranquilo, en donde las personas se encuentren comprometidas y exista una mejor calidad de vida laboral. El cual permite un mayor nivel de productividad del trabajador, eliminando la resistencia al cambio, reduce índices de rotación y establece una actitud beneficiosa en las funciones que se desarrolla (Paz, et al. 2020). Es por ello que un modelo de bienestar para el trabajador permite un mayor compromiso y fortalece el sentido de pertenencia.

El problema clave también se encuentra relacionado a que TRANSMI no cuenta con un plan de bienestar integral que tenga como objetivo principal establecer las estrategias que fortalezcan el bienestar del trabajador, siendo esta un factor clave para generar compromiso del trabajador con la empresa y por consiguiente se vea traducido en una mejora del desempeño, así como también en una reducción de la rotación del personal.

Por otro lado, el plan contiene factores que desarrollan actividades con el propósito de propiciar un ambiente laboral agradable y saludable al trabajador, permitiendo crear un clima

laboral positivo. Finalmente, este tipo de iniciativas representa un reto para la empresa al momento de diseñar estrategias de fidelización y por ende reducir el índice de rotación, asegurando la permanencia de personal comprometido e identificado con los valores y principios de TRANSMI, de esa manera permite al negocio enfocarse en su crecimiento, dándole sostenibilidad.

Tercer pilar: Diseño de Indicadores de Gestión de Personas

El desconocimiento del *status* de la gestión de personas en TRANSMI se ve reflejado en el problema de la ausencia del modelo de atracción y fidelización, el cual podría partir de una medición o línea base previa que proporcionaría información relevante acerca de los aspectos críticos a priorizar y por consiguiente tomar las decisiones adecuadas que conlleven a cerrar las brechas y atenderlos con urgencia tomando en cuenta los resultados de esta medición inicial.

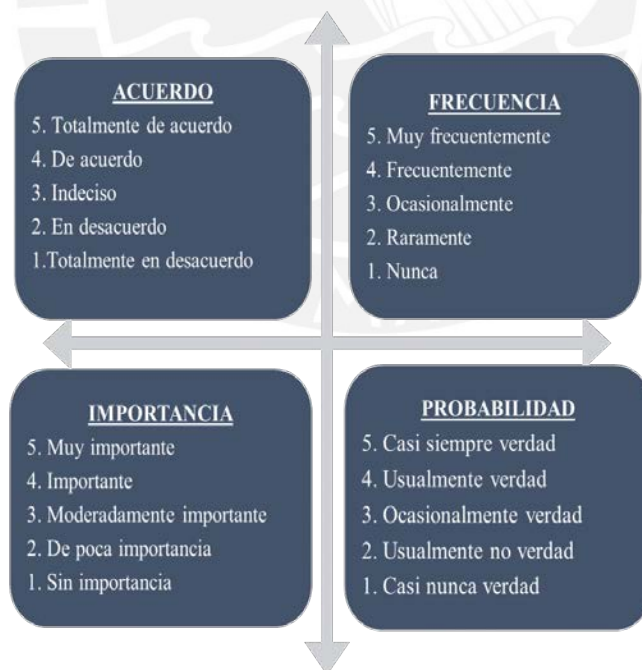
Los indicadores de gestión a tomar en cuenta para su implementación en TRANSMI fueron analizados para el desarrollo del presente trabajo revisando las comunicaciones personales con el Gerente General, en las que por ejemplo manifiesta su preocupación por la rotación del personal operativo y como resultado de la discusión de ideas se consideró desarrollar una medición previa de la gestión de personas aplicando los siguientes variables: (a) atracción del personal, (b) rotación de conductores, (c) permanencia de personal, (d) satisfacción del personal, (e) tiempo vacacional y (d) horas de inducción al nuevo personal. Estas seis variables van a proporcionar la foto inicial del impacto de la gestión de personas en la empresa y por consiguiente pasan a convertirse en la base para la creación de indicadores. Así mismo, antes de diseñar el Plan de Bienestar Integral, se partirá de una línea base sobre la percepción de la satisfacción y clima laboral que actualmente presenta la empresa que mostrarán indicadores de partida hacia el fortalecimiento de la misma.

Monitoreo y Ajustes

Para poder evaluar el impacto del modelo propuesto, es necesario tener una fotografía actual de cómo se van desarrollando el modelo, y esto se realizará a través de pequeñas encuestas de medición que serán el termómetro para hacer los ajustes correspondientes según las necesidades presentadas al momento de la ejecución del programa. Por tanto, se plantea llevar un monitoreo de forma transversal, durante la implementación del Modelo de manera bimensual, de esta manera se podrá realizar la medición del impacto del desarrollo del modelo. Se propone aplicar una encuesta utilizando la metodología de escala Likert que medirá el nivel de acuerdo o desacuerdo de una determinada pregunta, según el siguiente detalle. Ver figura 9.

Figura 9

Tipo de Respuestas de Escala de Likert para la Elaboración de Encuestas de Monitoreo del Impacto del Desarrollo del Modelo



En la siguiente Tabla 15, se propone incluir preguntas de monitoreo de la percepción de los trabajadores con respecto al nivel de satisfacción laboral, tomando en cuenta los factores de

motivación, sentido de pertenencia e identificación con TRANSMI. En el tipo de respuesta se ha contemplado la escala Likert, donde uno es la corresponde a la calificación de percepción más baja y cinco la más alta.

Tabla 15

Encuesta de Satisfacción Laboral

Preguntas de satisfacción laboral	Respuesta
1. ¿Se siente orgulloso/a de trabajar en TRANSMI?	1 2 3 4 5
2. ¿Se siente motivado/a de trabajar en TRANSMI?	1 2 3 4 5
3. ¿Recomendaría trabajar en TRANSMI?	1 2 3 4 5

En la tabla 16, también se propone desarrollar una breve encuesta de bienestar integral del trabajador, a través del indicador tiempo en familia que permitirá conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto a tiempo en familia, preocupación por la familia y actividades con sus hijos.

Tabla 16

Encuesta sobre tiempo en familia

Preguntas de familia	Respuesta
1. ¿Siente que la empresa se preocupa por tu familia?	1 2 3 4 5
2. ¿Con qué frecuencia pasa tiempo libre en familia?	1 2 3 4 5
3. ¿Con qué frecuencia comparte actividades deportivas con sus hijos?	1 2 3 4 5

Evaluación de las Alternativas de Propuestas

En el presente análisis, se desarrolla la matriz de priorización de soluciones del problema clave, donde se determinaron tres soluciones que al ejecutarse van a generar la presencia de un Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI, siendo aquellas las siguientes: (a) involucramiento de un especialista junior en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento, (b) diseño de un plan de bienestar integral (c) diseño de indicadores de gestión de personas con enfoque en atracción y fidelización. Después de determinar las tres soluciones al problema clave que presenta la empresa, se ha indicado dentro de esta matriz los criterios de evaluación, que son: (a) criticidad, impacto en la empresa; (b) complejidad, recursos que dispone la empresa, y (c) beneficio, crecimiento de la empresa y sostenibilidad futura; para ello se optó la escala de valores del uno al cinco, donde cinco es el que tiene mayor peso. Ver tabla 17.

Tabla 17

Matriz de Priorización de Soluciones de TRANSMI

N°	Soluciones	Criterio de evaluación			Total
		Criticidad	Complejidad	Beneficio	
1	Involucramiento de un especialista en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento	5	5	5	15
2	Diseño de un plan de bienestar integral	5	5	5	15
3	Diseño de indicadores de gestión de personas con enfoque en atracción y fidelización del talento	5	5	5	15

Conclusión

Las posibles soluciones propuestas al problema clave de TRANSMI han sido detalladas de tal forma que puedan dar propuestas de mejora, para ello se ha considerado la relación entre las Causas de la Ausencia de un Modelo de Atracción y Fidelización del talento y las Alternativas de Solución para TRANSMI, que según el análisis, son factibles de implementar en la empresa. De acuerdo a la necesidad actual y para brindar una sostenibilidad de la empresa, se diseñó un Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del talento de TRANSMI, con tres pilares importantes como es la contratación de un especialista junior de gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento (primer pilar), además se diseñó un Plan de Bienestar Integral (segundo pilar) y finalmente, se diseñó los indicadores de gestión de personas (tercer pilar). Con el propósito de mejorar el bienestar integral de los trabajadores y garantizar el crecimiento del negocio.

Estas soluciones planteadas se complementan entre sí traduciéndose en un aspecto favorable para la empresa por la razón de que todas apuntan a la solución del problema desde diferentes ángulos y por consiguiente será beneficioso por su inmediatez en resolver el problema, produciendo un efecto considerable en la atracción y fidelización del talento.

Capítulo VI: Plan de Implementación

Plan de Implementación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI

El Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI está sostenido por tres pilares fundamentales que son: el involucramiento de un especialista en gestión de personas, el diseño de un plan de bienestar integral y el diseño de indicadores de gestión. Para poder implementar este modelo, se proponen tres fases que son: la incorporación de un profesional junior en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización de talentos (fase I), seguido de la implementación del Gantt de actividades del plan de Bienestar Integral (fase II) y finalmente, el seguimiento al cumplimiento a través de los indicadores de gestión de personas (fase III).

Fase I: Incorporación de un profesional en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento

Siguiendo con la implementación del marco de trabajo para el problema clave, en esta primera fase se ha procedido a elaborar el perfil del puesto para un especialista junior de Gestión de Personas con experiencia en atracción y fidelización del talento. Este profesional desarrollará funciones que estén orientadas al área de Gestión de Personas, así como impulsar la integración social-laboral, y de conducir e implementar las actividades de bienestar para los trabajadores de la empresa.

Elaboración del perfil de puesto: Especialista Junior de Gestión de Personas con Experiencia en Atracción y Fidelización del Talento. En el siguiente apartado, se ha elaborado el perfil de puesto según las necesidades encontradas en el problema clave de la empresa. Por tanto, se detalla en la tabla 1 los siguientes requisitos:

Tabla 18

Perfil del puesto de Especialista Junior en Gestión de Personas

Requisitos mínimos	Detalle
Formación académica	Titulado en la carrera de Psicología, Administración, Trabajo Social o afines.
Cursos y/o estudios de especialización	Gestión de proyectos, legislación laboral, gestión de recursos humanos, gestión de personas o talento humano.
Indispensable	Experiencia profesional mínima de 01 a 03 años en Recursos Humanos en empresas privadas.
Deseable	Experiencia en el sector de transporte de carga y/o trabajo de campo.
Experiencia específica	Experiencia en puestos equivalentes como especialista/analista en gestión de personas. Experiencia en atracción y retención del talento. Experiencia en programas de bienestar social. Experiencia relacionada con recursos humanos. Experiencia en comunicación interna.
Conocimiento	Conocimientos de herramientas digitales: Paquete office. Paquetes de diseño. Conocimiento registro de archivos y administración de legajos.
Competencias o habilidades	Comunicación a todo nivel, proactividad, inteligencia emocional, trabajo en equipo, planificación y capacidad de análisis.
Funciones	Realizar encuestas para conocer el <i>status</i> del bienestar integral en los trabajadores.

Requisitos mínimos	Detalle
principales	Planificar y ejecutar las actividades del Plan de Bienestar Integral de TRANSMI. Desarrollar los procesos de <i>onboarding</i> , atracción y fidelización del talento, así como los procesos de desvinculación de la empresa. Aplicar encuestas para conocer el nivel de satisfacción de las actividades del Plan de Bienestar Integral. Mantener actualizada la base de datos del personal. Realizar visitas inopinadas a las diferentes instalaciones de la empresa que se designen. Realizar las actividades de administración del personal que sean requeridas. Presentación mensual de información e indicadores del avance de su gestión, reportando al Gerente General o quien designe. Otras funciones designadas por su jefe inmediato.
Lugar	El puesto se desarrollará de manera presencial en Cajamarca (Barrio de Pueblo Libre - Marcopampa), con disponibilidad para viajar cuando se lo requiera.
Horario de trabajo	De Lunes a Viernes de 08:30 am - 5:30 pm, y sábados de 08:30 am a 12:30pm.
Propuesta económica	1200 nuevos soles
Beneficios	Todos los beneficios de Ley Ser parte del programa de Bienestar Integral de la empresa Crecimiento profesional según desempeño
Reporta	Gerente General

Una vez aprobado el perfil del puesto por la Gerencia General, se procederá a la convocatoria a través de un *headhunter* quien se encargará de llevar a cabo el proceso de selección de la persona a ocupar el puesto para su posterior incorporación a la empresa y de esta manera poder encargarse de las funciones descritas. Para esta búsqueda, se propone evaluar diferentes consultores de recursos humanos locales o las que tienen filiales en Cajamarca. En la tabla 18 se propone un presupuesto para este proceso de selección. Será necesario que el

postulante presente su hoja de vida documentada para poder contrastar la información presentada, corroborar los certificados de trabajo y también comprobar que este profesional reúne la experiencia laboral con las competencias para el cargo. En el proceso de selección, el *headhunter* aplicará pruebas psicométricas durante las entrevistas personales a fin de verificar que cuenta con las competencias requeridas para desempeñarse en el puesto, así como comprobará las referencias laborales de los candidatos.

Presupuesto asignado a la nueva posición. Esta nueva posición requerirá la inversión de un presupuesto asignado para su contratación y designación, el cual contempla las provisiones de los beneficios sociales de ley (ver Tabla 19) y los gastos asignados al uso de los recursos de oficina (ver Tabla 20). y el presupuesto para el *headhunter* quien estará a cargo del proceso de selección (ver Tabla 21).

Tabla 19

Propuesta de Presupuesto de Contratación del Especialista Junior de Gestión de Personas

Inversión de la posición	Mensual Soles	Anual Soles
Sueldo Base	1.200,00	14.400,00
Essalud	108,00	1296,00
S. Vida Ley	18,00	216,00
Gratificación	200,00	2400,00
Bon. Ext. Gratificación	18,00	216,00
Vacaciones	100,00	1200,00
CTS	102,78	1233,33
SCTR		
TOTAL	1.746,78	20.961,33

Tabla 20*Propuesta de Presupuesto para Materiales de Oficina de la Posición*

Inversión en materiales de oficina	Soles
Silla ergonómica	250,00
Escritorio	300,00
Computadora	1500,00
Asignación de útiles de escritorio	100,00
TOTAL	2.150,00

Tabla 21*Propuesta de Presupuesto para Headhunter*

Headhunter	Soles
Proceso de selección	1,200.00
TOTAL	1,200.00

Fase II: Gantt de actividades del plan de bienestar integral en TRANSMI

Objetivo general. Contribuir al crecimiento sostenible de TRANSMI a través de la incorporación de un profesional que implementará el Gantt de Actividades del Plan de Bienestar Integral de TRANSMI, a través de la ejecución de diferentes actividades que fortalezcan la vida laboral y bienestar del trabajador, su integración familiar, y su desarrollo y reconocimiento.

Objetivos específicos.

- Implementar estrategias e indicadores para la atracción y fidelización del talento.
- Promover actividades de integración a todo nivel dentro de la empresa.
- Desarrollar actividades que promuevan el sentido de compromiso y sentido de pertenencia.

Responsabilidad. El Plan de Bienestar Integral será ejecutado por un Especialista Junior en Gestión de Personas con experiencia en atracción y fidelización del talento, y su ejecución se reportará al Gerente General de TRANSMI.

Alcance. El Gantt de actividades del Plan de Bienestar Integral está dirigido a todos los trabajadores de TRANSMI

Factores del Plan de Bienestar Integral

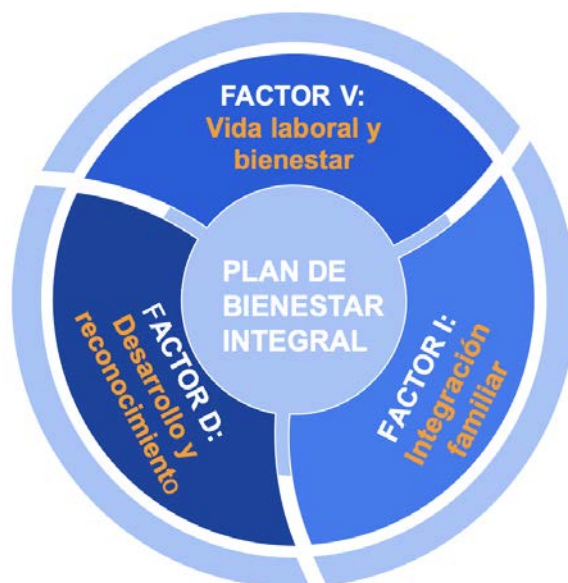
Factor V: Vida Laboral y Bienestar. Calidad de vida en el trabajo no solo hace referencia a la mejora de las condiciones laborales, sino también hace referencia a la percepción positiva de estas condiciones, logrando el involucramiento laboral y contribuyendo al sentido de pertenencia en la empresa. Asimismo, la actividad física es importante y necesaria para prevenir enfermedades, así como facilitar la integración entre los trabajadores y principalmente tiene el propósito de fomentar un agradable clima laboral.

Factor I: Integración Familiar. Fortalecer el entorno familiar de los trabajadores de TRANSMI a través de actividades de esparcimiento, recreativas, donde se comparta un momento de distracción y recreación con los integrantes de la familia, es un factor clave para lograr el equilibrio entre vida y trabajo, ya que, por su horario laboral, especialmente los conductores, no comparten mucho tiempo con sus familias.

Factor D: Desarrollo y Reconocimiento. En esta área se quiere fortalecer el vínculo de empleador a trabajador y viceversa. Teniendo en consideración que el capital humano es el principal activo de la empresa. Es por ello que, el reconocimiento del trabajo que desempeñan es primordial, lo que generará motivación para continuar trabajando con compromiso. Los Factores del plan de bienestar integral, se pueden apreciar en la Figura 10.

Figura 10

Factores del Plan de Bienestar Integral



Plan de Bienestar Integral. El Plan contiene estrategias no monetarias incluidas en los tres factores señalados anteriormente, se puede apreciar en el apéndice J.

Fase III: Seguimiento del cumplimiento a través de Indicadores de Gestión de Personas

Realizar el seguimiento a través de los indicadores de gestión, a fin de medir el comportamiento y desempeño de las personas en los procesos de la empresa, apoya al crecimiento estratégico de la organización: Por tanto es importante medir su aporte e impacto con respecto a la acción inmediata de la aplicación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI, llevando un monitoreo constante así tener información que ayude a la toma de decisiones para mejorar las condiciones que se encuentran relacionadas al desempeño de los trabajadores y por tanto al cumplimiento de objetivos de la empresa. Se han elaborado siguientes indicadores de gestión como propuesta el al modelo y que estará a cargo del Especialista Junior en Gestión de Personas. Ver tabla 22

Tabla 22*Indicadores de Gestión de Personas*

Variable	Indicador	Fórmula
Atracción del personal	Cantidad de vacantes por cubrir	# de candidatos presentados por puesto
	Tiempo para contratar	Total, de días tomados para cubrir la vacante ÷ # de contratados
Rotación de conductores bimestral	Porcentaje de índice de rotación	# total de trabajadores que dejan TRANSMI bimestre / el promedio de número real del mismo bimestre
	Costo de rotación	Costos totales de rotación + vacante + sustitución + formación
Permanencia de personal	Permanencia	Promedio de años de servicio de todo personal en la empresa
	Ausentismo laboral	# días ausentes en el mes ÷ (promedio de trabajadores durante un mes x # días de trabajo)
Satisfacción de personal	Porcentaje de satisfacción de actividades del Plan de Bienestar Integral	% de satisfacción personal (según encuesta de satisfacción)
Tiempo vacacional	Vacaciones del personal	Total # días de vacaciones tomadas / total de vacaciones acumuladas pendientes
Horas de inducción del nuevo personal		Suma total de las horas de inducción ÷ # total de trabajadores

Conclusión

En este capítulo se ha detallado las fases de la implementación de la propuesta de valor para la empresa que es el Modelo Integral para la Atracción y Fidelización de TRANSMI, procediendo con la implementación del marco de trabajo para el problema clave, dando inicio la elaboración del perfil de puesto de un especialista junior de gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento, el plan de bienestar integral en TRANSMI e Indicadores de Gestión de Personas. Se concluye que el especialista estará capacitado para poder involucrarse en el crecimiento de la empresa a través de la atracción y fidelización del personal, desplegando el Gantt del plan de actividades diseñadas para las necesidades de la empresa, para finalmente poder presentar informes a través de los indicadores del área, del avance e impacto del modelo a la Gerencia General y de los resultados para el negocio. Todo lo elaborado para que se genere un impacto de crecimiento tanto en ventas como en el capital humano de la empresa TRANSMI.

Capítulo VII: Resultados Esperados

Según la información obtenida a través de la comunicación personal con el Gerente Comercial, Leonardo Diaz (2023), el tiempo promedio que se pierde en cubrir la vacante de conductor puede tomar entre tres a siete días, periodo en el cual de no contar con el personal de relevo correspondiente, representa un retraso de la entrega del servicio ante el cliente e incumplimiento del contrato que se traduce en penalidades que asume TRANSMI impactando en sus ingresos proyectados y debilitando su confianza, lo que puede ser una amenaza para las renovaciones de contratos futura. La participación del cliente mayoritario, Repsol, tiene un peso de 90% aproximado de la facturación anual (ver Tabla 23), y Numay un 10%, por lo que si no se garantiza el servicio, este podría impactar en S/. 12.654.497,80 (Doce millones seiscientos cincuenta y cuatro mil cuatrocientos noventa y siete con 80/100 soles).

Tabla 23

Facturación anual de TRANSMI por Cliente

	90%	10%	
Facturación Anual	Repsol S/	Numay S/	Total S/
2022	12.654.496,80	1.406.055,20	14.060.552,00

Resultados de la Ausencia de Gestión de Personas en TRANSMI

Riesgo por Suspensión por Incumplimiento de Contrato o Falta

Así mismo, si TRANSMI presentara alguna sanción por incumplimiento de contrato o falta por parte de alguna conducta no ética por parte de sus trabajadores, esta podría ser suspendida. Por ejemplo, si REPSOL lo suspendiera un mes, TRANSMI estaría perdiendo aproximadamente S/.1,054,541.4 (Un millón cincuenta y cuatro mil quinientos cuarenta y uno con 40/100 soles), impactando directamente a la facturación de TRANSMI en un 8% anual.

Tabla 24*Ejemplo de Costo por Riesgo de Suspensión de Actividades de TRANSMI*

Facturación Anual Repsol S/	Costo Riesgo Suspensión 1 mes S/
12.654.496,80	1,054,541.4

Riesgo de Penalidades por Mermas de Combustible

Los clientes de TRANSMI aplican penalidades al recibir el faltante de combustible, ya sea adulterado o por una mala acción. Esto lleva a un proceso de investigación para hallar a los responsables de las faltantes recibidas. De encontrarse responsabilidad en TRANSMI, debido a que sus trabajadores están teniendo conductas no éticas, la empresa asume penalidades. En el año 2022, TRANSMI recibió un promedio de S/. 100,000.00 soles de penalidad; poniendo en riesgo, no sólo la facturación de la empresa, sino también la imagen y por tanto ampliar su mercado con nuevos clientes. En ese sentido en la Tabla 25, se detalla el costo anual promedio que está asumiendo TRANSMI por penalidades por mermas.

Tabla 25*Costo de Penalidad por Mermas Durante el Año 2022*

	Anual S/
Costo de penalidad por mermas 2022	100,000.00

Costo Horas Hombre por Reemplazo de Conductores según Índice de Rotación

El tiempo que se invierte en la búsqueda para el reemplazo de un conductor toma aproximadamente entre tres a siete días. En ese sentido, para diseñar la siguiente Tabla 26, se han tomado en cuenta las horas hombre que implica: a) el tiempo de búsqueda de referencias y

candidatados que toman los conductores, proponiendo un aproximado de una hora por conductor, b) las horas hombre que toma la inducción del nuevo trabajador, tanto las horas invertidas de quien capacita, Gerente de SSOMA y c) las horas hombres de los capacitados que son los nuevos ingresos de conductores quienes en vez de estar en ruta, están en inducción d) las horas hombre que toma el asistente administrativo para realizar los trámites y documentos de ingreso y de salida del personal. En todos los casos, se ha tomado como referencia la rotación mensual de 3 conductores, según el índice de rotación presentado al corte del mes de septiembre del año 2023.

Tabla 26

Costo Horas Hombre Invertidas en el Reemplazo de Conductores Mensual y Anual

Búsqueda y reemplazo de 3 conductores promedio mensual	Mensual S/	Anual S/
Horas hombre tiempo de búsqueda de reemplazo	48.22	578.67
Horas hombre Tiempo de inducción Gerente de SSOMA	2,808.73	33,704.82
Horas hombre tiempo de inducción Conductor	1,157.35	13,888.17
Horas hombre asistente administrativo liquidación	23.31	279.75
Horas hombre asistente administrativo nuevo ingreso	23.31	279.75
Costo total horas hombre mensual	4,060.93	
Costo total horas hombre anual		48,731.16

El costo total de horas hombre invertidas en reemplazo de tres conductores mensual actual asciende al monto de S/ 4,060.93 (Cuatro mil sesenta con 93/100 soles) y el costo anualizado asciende a S/ 48,731.16 (Cuarenta y ocho mil setecientos treinta y uno con 16/100 soles). Estos conceptos de la Tabla 26 se detallan de la siguiente manera, teniendo en cuenta que las 192 horas son según el máximo de horas de trabajo mensuales (8 horas* 6 días hábiles* 4

semanas).

- Horas hombre por tiempo de búsqueda de reemplazo de una hora por tres conductores es de S/48.22 en un mes y de S/ 578.67 anual.

Resultado del cálculo:

- o Costo neto mensual de la remuneración del conductor = S/ 3,086.26
- o Costo neto hora hombre del conductor = S/ 16.07
- o Costo neto mensual por tiempo de búsqueda de reemplazo= S/ 16.07 (*) 3 conductores = S/ 48.22
- o Costo anual de horas hombre invertidas en la búsqueda de reemplazo = S/ 48.22 (*) 12 meses = S/ 578.67
- Horas hombre de tiempo de inducción del Gerente SSOMA (Seguridad y Salud Ocupacional y de Medio Ambiente), es de S/ 2,808.73, mensual y de S/ 33,704.82 anual.

Resultado del cálculo:

- o Costo neto mensual de la remuneración del Gerente de SSOMA= S/ 7,489.96
- o Costo neto por hora hombre del Gerente SSOMA: S/ 39.01
- o 1 nuevo ingreso toma 3 días de inducción, por tanto: 3 días (*) 8 horas = 24 horas hombre invertidas. 24 horas * S/ 39.01 costo hora hombre Gerente de SSOMA= S/ 936.24
- o Costo mensual por tres nuevos ingresos: 936.24 (*) 3 nuevos ingresos en el mes = S/ 2,808.72
- o Costo anual de horas hombres Gerente SSOMA = S/ 2,808.72 (*) por 12 meses = S/ 33,704.82
- Horas hombre del nuevo ingreso de Conductor invertida en inducción es de S/ 1,157.35

mensual y S/. 13,884.48 anual.

Resultado del cálculo:

- Costo neto mensual de la remuneración del conductor = S/ 3,086.26
 - Costo neto hora hombre del conductor = S/ 16.07
 - 1 nuevo ingreso toma 3 días de inducción, por tanto: 3 días (*) 8 horas = 24 horas hombre invertidas = 24 horas hombre conductor * S/ 16.07 costo hora hombre conductor = S/ 385.68
 - Costo mensual por tres nuevos ingresos = 385.68 (*) 3 nuevos ingresos en el mes = S/ 1,157.04
 - Costo anual de horas hombres invertidas en inducción por el conductor = S/ 1,157.04 (*) 12 meses = S/ 13,884.48
- Costo de horas hombre invertida por el asistente administrativo para liquidación de tres conductores es de S/ 23.31 mensual y de S/ 279.75 anual.

Resultado del cálculo:

- Costo neto de la remuneración del asistente administrativo: S/ 1, 491.99
 - Costo neto hora hombre del asistente administrativo: S/ 7.78
 - 1 salida de personal toma en promedio 1 hora = S/ 7.78
 - Costo mensual de 3 personas salen en promedio al mes S/ 7.78 (*) 3 = S/ 23.31
 - Costo anual horas hombre del asistente administrativo = S/ 23.31 (*) 12 meses = S/ 279.75
- Costo de horas hombre invertida para el nuevo ingreso (alta, baja, procesos documentarios) de tres conductores es de S/ 23.31 mensual y S/ 279.75 anual.

Resultado del cálculo:

- Costo neto de la remuneración del asistente administrativo: S/ 1, 491.99
- Costo hora hombre del asistente administrativo: S/ 7.78
- 1 salida de personal (conductor) toma en promedio 1 hora = S/ 7.78
- Costo mensual de 3 personas (conductores) que salen en promedio al mes S/ 7.78
(*) 3 = S/ 23.31
- Costo anual horas hombre del asistente administrativo = S/ 23.31 (*) 12 meses =
S/ 279.75

Costo por Exámenes Médicos Pre-Ocupacionales de Ingreso

Los costos por exámenes médicos pre-ocupacionales en TRANSMI ascienden a S/. 220.00 (Doscientos Veinte con 00/100 soles) por nuevo ingreso. En ese sentido, contemplando el ingreso promedio mensual por rotación de tres conductores al mes, estos tendrían un costo total mensual actual de S/. 660.00 (Seiscientos sesenta con 00/100 soles) y de S/. 7,920.00 (Siete mil novecientos veinte con 00/100 soles) anual. Ver Tabla 27

Tabla 27

Costo por Exámenes Médicos Pre-Ocupacionales de Nuevos Ingresos Mensual y Anual

	Mensual S/	Anual S/
Costo examen médico pre-ocupacional (3 conductores)	660.0	7,920.00

Este concepto presentado en la Tabla 27 se detalla de la siguiente manera:

- Costo examen médico pre-ocupacional es de S/ 660.00

Resultando del cálculo:

El costo del examen médico pre-ocupacional por nuevo ingreso de un conductor por mes es de S/ 220.00 y multiplicado (*) 3 (conductores), da como resultado S/ 660.00 y este

monto multiplicado (*) por 12 meses, da un costo de riesgo anual de S/ 7,920.00.

Costo por Periodo de Adaptación de un Nuevo Conductor

Este concepto parte de la premisa que un trabajador toma aproximadamente como mínimo tres meses de periodo de prueba para su renovación de contrato. Para efectos de este cálculo, se ha considerado que el conductor de reemplazo viene con las competencias técnicas y con experiencia previa en el manejo de este tipo de unidades, sin embargo existen procedimientos y nuevas formas de trabajo a las cuales deben adecuarse para evitar errores y reprocesos, por tanto, se está estimando un mes como periodo de adaptación. En ese sentido, en ese primer mes, pueden ocurrir errores que pueden ocasionar costos elevados a la empresa. En la Tabla 28 se detalla el costo estimado por periodo de adaptación.

Tabla 28

Costo Estimado por Periodo de Adaptación de Conductores en TRANSMI

	Mensual S/.	Anual S/.
Costo periodo de adaptación	9,258.78	111,105.35

Este concepto presentado en la Tabla 28 se explica de la siguiente manera:

- Costo periodo de adaptación de tres conductores es de S/ 9,258.78 mensual y S/ 111,105.36 anual.

Resultado del cálculo:

- o Costo neto mensual de la remuneración del conductor= S/ 3,086.26
- o Costo neto (*) 1 mes de periodo de adaptación de 1 conductor S/ 3,086.26
- o Costo neto mensual por 1 mes de periodo de adaptación (*) 3 conductores nuevos
= S/ 3,086.26 (*) 3 = S/ 9,258.78

- o Costo neto anual del periodo de adaptación invertida de conductores = S/ 9,258.78
(*) 12 meses = S/ 111,105.36

Resultados esperados de la Implementación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI

Después de haber desglosado en detalle los conceptos afectados por la ausencia de la gestión de personas que afecta la rotación de conductores así como riesgos latentes de penalidades por mermas o incumplimiento de contrato por alguna acción no ética del conductor, se evidencia la falta de gestionar un Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI, y se espera con este modelo, no solo mejorar la contratación del perfil del candidato seleccionado a nivel de competencias y valores que busca la empresa, sino que la implementación del mismo reduzca de tres conductores que se desvinculan mensualmente en promedio, a un conductor por mes, siendo esto un 66.7% mensual y anual, Por tanto también se verían reducidas en dicho porcentaje los siguientes conceptos:

- Horas hombre tiempo de búsqueda de reemplazo
- Horas hombre tiempo de inducción Gerente de SSOMA
- Horas hombre tiempo de inducción Conductor
- Horas hombre asistente administrativo liquidación
- Horas hombre asistente administrativo nuevo ingreso
- Costo periodo de adaptación
- Costos administrativos de exámenes médicos pre-ocupacionales de nuevos ingresos

En la Tabla 29, se detalla en un cuadro resumen el costo por mes y anual de cada concepto, así como también el respectivo ahorro de cada uno de ellos, según los resultados

esperados post aplicación de este modelo, que también será medido mensualmente a través de los indicadores de gestión de personas desarrollados para el área.

Tabla 29

Costo y Ahorro Según Resultados Esperados Post Implementación del Modelo para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI

	Mensual		
	Costo Actual S/	Costo post model S/	Ahorro S/
Hs hombre Tiempo de inducción Gerente de SOMMA	2,808.73	936.24	1,872.49
Hs hombre tiempo de inducción Conductor	1,736.02	578.67	1,157.35
Hs hombre tiempo de búsqueda de reemplazo	48.22	16.07	32.15
Hs hombre asist, administrativo liquidación	23.31	7.77	15.54
Hs hombre asist, administrativo nuevo ingreso	23.31	7.77	15.54
	4,639.60	1,546.53	3,093.07
Ahorro total mensual %	67%		
	Anual		
	Costo Actual S/	Costo post model S/	Ahorro S/
Hs hombre Tiempo de inducción Gerente de SOMMA	33,704.82	11,234.94	22,469.88
Hs hombre tiempo de inducción Conductor	20,832.25	6,944.08	13,888.17
Hs hombre tiempo de búsqueda de reemplazo	578.67	192.89	385.78
Hs hombre asist, administrativo liquidación	279.75	93.25	186.50
Hs hombre asist, administrativo nuevo ingreso	279.75	93.25	186.50
	55,675.24	18,558.41	37,116.83
Ahorro total anual %	67%		

	Mensual		
	Costo Actual S/	Costo post modelo S/	Ahorro S/
Costo por exámenes médicos ocupacionales de ingreso	660.00	220.00	440.00
Ahorro total mensual %	67%		

	Anual		
	Costo Actual S/	Costo post modelo S/	Ahorro S/
Costo por exámenes médicos ocupacionales de ingreso	7,920.00	2,640.00	5,280.00
Ahorro total anual %	67%		

Así mismo, se espera que después de la implementación de este modelo, se pueda reducir en un 50% el riesgo de penalidad por mermas de combustible y reducir en 100% el riesgo por suspensión de actividades, bajo el constante seguimiento y control del Profesional en Gestión de Personas. Por tanto, en la siguiente Tabla 30, se detalla el ahorro por riesgo de penalidad por mermas y riesgo de suspensión de actividades.

Tabla 30

Costo Ahorro por Riesgo de Penalidad por Mermas y Riesgo de Suspensión de Actividades

Concepto de Reducción Riesgos	Costo riesgo anual S/	Costo riesgo Post Modelo anual S/
Penalidad por Mermas de Combustible	100,000.00	50,000.00
Suspensión de actividades por 1 mes	1,054,541.40	0,000.00

Beneficios de la incorporación de un profesional en gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento (Fase I)

La incorporación de un profesional para la Gestión de Personas generaría un impacto positivo y estratégico en la empresa. En primer lugar, mejoraría los procesos internos reduciendo el tiempo de búsqueda y selección de candidatos, asegurando el cumplimiento del perfil de

puesto con competencias alineadas a los requerimientos de TRANSMI. En segundo lugar, aseguraría la documentación y actualización de los legajos del personal reduciendo los riesgos durante las inspecciones de carácter laboral y auditorías para las homologaciones y certificaciones. En tercer lugar, aseguraría la dotación de personal y se adelantaría a las necesidades de los requerimientos internos de las áreas al hacer una investigación y diagnóstico previo. En cuarto lugar, con la experiencia previa en atracción y fidelización del Talento, se espera que proponga modelos, programas y/o actividades que refuercen la atracción de los mejores candidatos para la empresa, realice las actividades de bienestar y se involucre con el crecimiento de la empresa y de su activo más importante que son las personas.

En ese sentido, la incorporación de este nuevo profesional, el Especialista Junior en Gestión de Personas con experiencia en Atracción y Fidelización del Talento, trabajará de la mano con la alta dirección para el cumplimiento del crecimiento de la empresa (10% anual en ventas y en 4% de flota propia adicional) cubriendo la cuota de personal que este crecimiento demanda (2 conductores adicionales) y garantizando la permanencia de los actuales conductores.

Impacto positivo del plan de bienestar integral hacia los trabajadores de TRANSMI (Fase II)

La implementación del Plan de Bienestar Integral, a través del desarrollo de sus actividades, integrará tanto al personal administrativo como al personal operativo de TRANSMI, además de estrechar los vínculos trabajador-familia, y sobre todo se desarrollará la fidelización de los trabajadores, a través del incremento del nivel de satisfacción y las condiciones que la empresa ofrece. Se espera que, con la ejecución del plan, se puedan abordar y dar solución a los hallazgos encontrados en el personal operativo a quienes les gustaría poder tener más tiempo con su familia, poder seguir aprendiendo nuevos conocimientos relacionados a la conducción, así como velar por su bienestar emocional, de salud y de desarrollo personal. Con esta propuesta de

Plan, se espera que el trabajador tenga un mejor ambiente laboral, donde puedan ser reconocidos no sólo por el cumplimiento de indicadores de desempeño, sino también por su propia naturaleza como personas que aportan al crecimiento de la empresa. Esta fase de la implementación y sus actividades a desarrollar, permitirán que TRANSMI comunique su marca empleadora hacia afuera, donde los primeros embajadores de la marca empresa serán sus propios trabajadores ya que profesarán el cuidado de la empresa por las personas que la integran (trabajadores) atrayendo a mejores candidatos para las futuras posiciones, fidelizando a su actual personal y generando ante el cliente y la sociedad una imagen de empresa responsable preocupada por el cuidado y crecimiento de sus trabajadores.

Beneficios del seguimiento al cumplimiento a través de los indicadores de gestión de personas (Fase III)

El seguimiento al cumplimiento a través de los indicadores de gestión de personas permitirá conocer el estado actual de las diferentes áreas o variables a medir, ya que actualmente no se cuenta con el desarrollo de ningún indicador que mida el impacto de la gestión de personas en el crecimiento del negocio. Luego de ello se podrá gestionar, delimitar prioridades, recursos, metas, se podrá tomar decisiones, entre otros aspectos. Se espera que, con el seguimiento de indicadores de gestión del área, con incidencia en la atracción y fidelización del talento, se puedan tener datos reales para la toma de decisiones en las mejoras, cambios o ajustes de los procesos de gestión que desarrolla TRANSMI y que estén orientados a las personas. Reducir el índice de rotación de los conductores con respecto al año 2023 es una de las prioridades (de 97% a un 66.7% anual), así como mantener la permanencia del personal que actualmente cuenta sólo con 54% con menos de un año laborando en la empresa. Por tanto, en esta fase de la implementación del modelo, se tomará una línea de partida con los resultados obtenidos de la

ejecución del modelo de manera bimensual, así tener la primera lectura de cómo impacta el comportamiento laboral, reflejado en: atracción del personal, rotación de conductores, permanencia del personal, satisfacción del personal, tiempo vacacional, horas de inducción al nuevo personal, entre otros; y que de gestionarse podrán dar soporte al crecimiento esperado de la empresa en cuanto a la facturación adicional de 10% con respecto al año anterior, la compra de 2 unidades de flota adicional (que representa un aumento de 2 conductores), y de la apertura de una nueva sede en Lima.

Inversión de la Implementación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI

El Modelo propuesto, en el primer mes de implementación requiere de una inversión de S/. 5,096.78 (Cinco mil noventa y seis con 78/100 nuevos soles), que incluye el pago de planilla más las provisiones mensuales de beneficios sociales (S/. 1,746.78), las herramientas de trabajo como escritorio, computadora, materiales de oficina (S/. 2,150.00) y el costo del *headhunter* (S/. 1,200.00). Del mismo modo, se prevé que se provisione mensualmente para el Plan de Bienestar Integral S/. 879.27 (Ochocientos setenta y nueve con 27/100 nuevos soles). Por tanto, el flujo mensual de la implementación del modelo que consta de la planilla del especialista más la aplicación del Plan de Bienestar Integral, una inversión total de S/. 2,625.94 (Dos mil seiscientos veinticinco con 94/100 nuevos soles) mensuales durante los siguientes doce meses consecutivos (Ver Tabla 31).

Tabla 31*Costo Total de la Implementación del Modelo*

	Anual S/	Provisión Mensual S/
Fase I: Incorporación	3,350.00	
Fase II: Gantt de Actividades	10,550.00	879.17
*Fase de Mantenimiento (planilla especialista)	20,961.36	1,746.78
TOTAL	34,861.36	2,625.95

Limitaciones para la implementación del Modelo Integral para la Atracción y Fidelización del Talento de TRANSMI

Los datos presentados en el presente capítulo son aproximados en la mayoría de los casos, ya que no se pudo acceder a la información exacta, debido a la solicitud de confidencialidad por parte de la empresa.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- TRANSMI es una empresa peruana que viene ganando terreno en el rubro de transporte de carga por carretera, en este caso, de carga líquida. En los últimos cinco años, viene creciendo de manera importante y ganando mayores oportunidades de negocio frente a clientes importantes como Repsol y Numay; sin embargo, para poder competir con grandes proveedores de transporte de este material, aún necesita seguir adquiriendo una mayor flota y descentralizarse de Cajamarca.
- TRANSMI aún no ha formalizado sus objetivos estratégicos, sin embargo, la dirección trabaja de manera implícita en el crecimiento del 10% de ventas con respecto al año anterior, la adquisición de mayor flota propia (en un 4%) para el año 2024, la apertura de una nueva sede en Lima, así como de desarrollar nuevas líneas de negocios, sin embargo, no se han definido estrategias en la gestión de personas que soporte este crecimiento, pudiendo ser un riesgo que impacte negativamente al negocio.
- Se realizó el análisis de factores externos, denominado PESTE, concluyendo que a pesar de que el factor político es inestable, el sector transporte se mantienen en crecimiento (bajo en comparación al año anterior). Así mismo, la migración de la mano de obra de las zonas rurales a las zonas urbanas podría ocasionar una escasez de talento, por lo cual la empresa debe estar preparada y buscar estrategias de atracción y fidelización de su personal.
- A través de la matriz de complejidad versus beneficio, se logró identificar el problema clave, y se evidenció la ausencia de un modelo integral de atracción y fidelización del

Talento, lo que genera un índice del 70% de rotación en el personal operativo y una plana de trabajadores donde el 54% tienen menos de un año de labores.

- Después de haber identificado las causas que generan mayor impacto al problema clave de TRANSMI, se procedió a diseñar un Modelo Integral de Atracción y Fidelización del Talento, con tres pilares importantes como es el involucramiento de un especialista Junior en Gestión de Personas con experiencia en Atracción y Fidelización del Talento, también, un diseño de un Plan de Bienestar Integral y el diseño de Indicadores de Gestión de Personas; con el propósito dar soporte al crecimiento del negocio y de mejorar el bienestar integral de los trabajadores.
- El presente Business Consulting cuenta con el permiso oficial del Gerente General y dueño de la empresa TRANSMI, Sr. Wilder Micha Ortíz, donde desde el primer momento proporcionó información y brindó las facilidades para la comunicación con el personal directivo y operativo. Es por ello que el Sr. Micha se encuentra a la espera de los resultados de la propuesta de la consultoría.
- Bajo las premisas de estándares de sostenibilidad de la empresa se busca: (ODS8) Trabajo decente y crecimiento económico, con el que la empresa busca ayudar a más peruanos a través de la generación de empleos, (ODS 10) reducción de las desigualdades, con el cual la empresa promueve la inclusión de diversas formas: social, económica, política, edad, sexo, entre otros aspectos y elimina toda forma de discriminación. Finalmente, el objetivo, (ODS 12) Producción y consumo responsable, orientado al uso moderado de los recursos naturales y toma de conciencia del impacto medio ambiental de los mismos, dichos objetivos basados en el modelo de impacto que desarrolla
CENTRUM PUCP.

Recomendaciones

- Se recomienda formalizar y socializar los objetivos estratégicos de TRANSMI, tomando en consideración el uso del modelo SMARTIE para su definición *Strategic (S)*, *Measurable (M)*, *Ambitious (A)*, *Realistic (R)*, *Time-bound (T)*, *Inclusive (I)* y *Equity (E)*, de esa manera poder integrar trabajar con las áreas planes de acción orientados al cumplimiento de los objetivos de crecimiento de ventas (10% con respecto al año anterior), compra de 2 unidades propias para la flota al cierre del 2024, aperturar una sede en Lima y crear nuevas unidades de negocio, en el marco de la inclusión y equidad que también se propone dentro del modelo de impacto de desarrollo de CENTRUM.
- Se ha considerado un replanteamiento en el enfoque de misión y visión, de la empresa, haciendo una descripción y análisis de cada uno de los componentes indicados en el presente *Bussines Consulting*, obteniendo una propuesta de mejora de acuerdo a las necesidades y características del negocio donde se desenvuelve TRANSMI.
- A raíz de las causa principales identificadas del problemas clave, se solicitó una propuesta comercial y económica en relación a la ausencia de un software integral de gestión de personas, obteniendo respuesta de la empresa BUK, (software de recursos humanos) que entrega soluciones tecnológicas para la Gestión Integral de Personas, a través de una plataforma completa, intuitiva y segura en donde se podrá cubrir las necesidades del Área de Gestión de Personas y los trabajadores de la empresa como: procesos administrativos (planilla, vacaciones, firma electrónica, entre otros), así como fortalecer el desarrollo y bienestar de las personas a través de la gestión del desempeño, selección, beneficios, clima laboral, comunicaciones, entre otros. En ese sentido, se

recomienda la adquisición e implementación de un software integral para la gestión de personas.

- En búsqueda del camino de la retención de talento, se recomienda que la empresa pueda invertir en Educación Continua, en el que se ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo, con especial énfasis a los conductores de TRANSMI. Esta iniciativa se sugiere empezar a través de una encuesta que ayudará como línea base para determinar las necesidades actuales que pueden ser: concluir estudios, iniciar una carrera técnica o ampliar dicha iniciativa a los hijos de los conductores.
- Incluir en el contrato a que el combustible se transporte con total diligencia, cuidado y protección del mismo, velando porque la cantidad encargada en el punto de origen sea la misma en el punto de llegada, asumiendo responsabilidad por las mermas que el cliente determine a la empresa.
- Implementar el uso de nuevas tecnologías en las unidades que ayuden al control del combustible transportado.

Referencias

- Acosta, B. (2019). *Principales problemas ambientales en el Perú*. Ecología verde.
<https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-el-peru-2091.html>
- Arroyo, W. (2018). *Caracterización de la capacitación en seguridad y salud laboral en las micros y pequeñas empresas del sector servicios, rubro transporte de carga por carretera del Distrito de Huaraz*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. Repositorio ULADECH Católica.
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *¿Qué es el producto bruto interno?*
<https://www.bcrp.gob.pe/apps/pbi-y-crecimiento/pbi.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). Síntesis del *Reporte de inflación de junio 2023*
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reporte-de-inflacion-junio-2023-sintesis.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial*.
<https://www.datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=PE&start=2010&view=chart>
- Banco Mundial. (2023). <https://www.bancomundial.org>.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Byham, T., y Wellins, R. (2017). *Tu primer trabajo como líder. Como un líder catalizador obtiene lo mejor de los demás*. Granica.
- Castello, E., y Giralt, S. (2018). Buenas prácticas en la Gestión de la Eficiencia Operacional. Casos de Empresas del Sector Transporte Terrestre de Combustibles Líquidos en el Perú.

- Ceino, R., Escalante, F. y Zúñiga, R. (2020). *Diagnóstico del modelo de gestión en una empresa de transporte de carga pesada por carretera*. [Programa de Maestría en Administración de Empresas Ejecutivo, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC
- ComexPerú. (17 de febrero de 2023). *Semanario 1153 - La economía peruana creció un 2.7% durante 2022: ¿Cuál es el impacto de protestas y sequías?*
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-peruana-crecio-un-27-durante-2022-cual-es-el-impacto-de-las-protestas-y-sequias>
- Conexión Esan. (Enrique L., 2017). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-beneficios-de-implementar-indicadores-en-la-gestion-de-personas>
- D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed., rev.). Pearson.
- Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2020). *Competitividad digital, un desafío*.
<https://www.elperuano.pe/noticia-competitividad-digital-un-desafio-85062.aspx>.
- Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (4 de abril de 2019). *Política Nacional de igualdad de género. Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305292/ds_008_2019_mimp.pdf?v=1554389372
- Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2013). *Normas Legales*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35.

El Comercio. (19 de abril de 2020). *El programa creado en Perú que forma a conductoras de camiones y que hoy se replica en Chile y Sudáfrica*. <https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/camiones/el-programa-peruano-que-forma-a-conductoras-de-camiones-y-que-hoy-se-replica-en-chile-y-sudafrica-iron-women-volvo-group-peru-noticia/>

Empresa de Transporte y Comercialización TRANSMI E.I.R.L

https://transmieirl.com.pe/about_us.html

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Telos, 21(1), 242-256.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson.

Hernández, V. (2022). *Participación de la Trabajadora Social en el área de bienestar social con los colaboradores de la empresa Lima Bus Integral I S.A* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Inca Garcilazo de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). “*Perú: Participación de la población en la actividad económica, 2017*”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Encuesta económica anual 2018. Perú: Tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2017*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*.

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-10-millones-272-mil-400-personas-en-el-ii-trimestre-del-2020-12346/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (23 de enero de 2023). *Nota de prensa*

Movimiento de vehículos a nivel nacional aumentó 7,6%

<https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-011-2023-inei.pf>

Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al Programa de Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento & Gestión, 18, 103 - 137

Martín, J. (15 de mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*

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

Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/31779>

Mina, P. (2015). *Atracción y retención de talento: Problemática en empresas IT de Argentina* [Tesis de Maestría, Universidad Blas Pascal]. Repositorio institucional del Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Política económica y social. Conoce los conceptos básicos para comprender la economía del país*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-

[ES&Itemid=100694&view=article&catid=23&id=61&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100694&view=article&catid=23&id=61&lang=es-ES)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Plataforma digital única del estado peruano*.

Obtenido de www.mef.gob.pe

Ministerio de Economía y Finanzas. (abril de 2023). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023-2026.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2023_2026.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (12 de junio de 2022). *Empresas Autorizadas del Transporte de Carga General Nacional, según Departamento: 2013 - 2022.*

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344890-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-carga>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (12 de junio de 2022). *Ranking de las Empresas de Transporte de Carga General Nacional por Carretera, según Flota Operativa: 2022.*

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344890-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-carga>

Miro Blog. (09 de diciembre de 2021). *All you need to know about PEST analysis*

<https://miro.com/blog/what-is-pest-analysis/#:~:text=Harvard%20professor%20Francis%20Aguilar%20created,model%20to%20include%20additional%20factors.>

MITSO Institute. (sf). *Beneficios de Implementar un Programa de Bienestar Social en tu*

Organización. <https://mitso.org/beneficios-de-implementar-un-programa-de-bienestar-social-en-tu-organizacion/>

Naciones Unidas. (sf). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Recuperado el 30 de junio de 2023 de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Online Browsing Platform. (2015). *Sistemas de gestión ambiental.*

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Online Browsing Platform. (2015). *Sistemas de gestión de calidad*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Online Browsing Platform. (2018). *Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

Paz, T., Quiroz, M. y Tolosa, C. (2020). Consultoría para el diseño del plan de bienestar en grandes organizaciones en la ciudad de Bogotá. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá, Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/a38b0217-b561-4d1b-9c93-061b52149798>

Pest analysis. (05 de mayo de 2023). En *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2020). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM*.

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

Porter, M. (2017). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. En *ser competitivo*. Deusto

Roura, A. (2020). *Crisis en Perú: 3 Claves que explican la inestabilidad política en el país*. *BBC*

News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>.

Safety Culture. (21 de diciembre de 2022). *Diagrama de Ishikawa: Una guía*.

<https://safetyculture.com/es/temas/diagrama-ishikawa/>

Sociedad Nacional de Industrias (2019). *Informe global de competitividad 2019*.

<https://sni.org.pe/foro-economico-mundial-peru-sigue-perdiendo-competitividad-pesar-mejorar-la-mayoria-indicadores/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (25 de mayo de 2023).

Ficha ruc. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

The Management Center. (10 de mayo de 2021). *Hoja de trabajo de los objetivos SMARTIE*.

<https://www.managementcenter.org/resources/objetivos-smartie/>

Willis Towers Watson. (01 de septiembre de 2020). *Beneficios Sociales y Bienestar. La*

importancia del Bienestar Social para Canalizar los Esfuerzos de la Estrategia del

Wellbeing. [https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/bienestar-](https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/bienestar-social-estrategia-wellbeing/#:~:text=f%C3%ADsica%20es%20mejor,-,El%20wellbeing%20s)

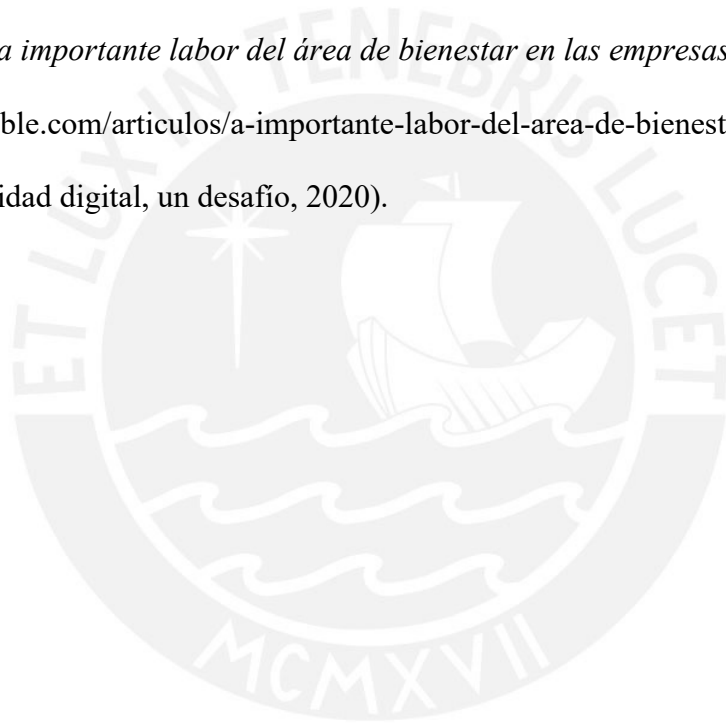
[social-estrategia-wellbeing/#:~:text=f%C3%ADsica%20es%20mejor.-](https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/bienestar-social-estrategia-wellbeing/#:~:text=f%C3%ADsica%20es%20mejor,-,El%20wellbeing%20s)

[,El%20wellbeing%20s](https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/bienestar-social-estrategia-wellbeing/#:~:text=f%C3%ADsica%20es%20mejor,-,El%20wellbeing%20s)

Xposable. (2020). *La importante labor del área de bienestar en las empresas*.

<https://xposable.com/articulos/a-importante-labor-del-area-de-bienestar-en-las-empresas/>

(Competitividad digital, un desafío, 2020).



Apéndice A. Datos Generales de la Empresa Según la SUNAT

26/10/22, 16:03

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)



FICHA RUC : 20453832709 EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMERCIALIZACION TRANSMI E.I.R.L Número de Transacción : 40811276 CIR - Constancia de Información Registrada
Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (D. Leg 912) a partir del 01/02/2022 Mediante Resolución N° 1610050000229

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMERCIALIZACION TRANSMI E.I.R.L
Tipo de Contribuyente	: 07-EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
Fecha de Inscripción	: 20/02/2004
Fecha de Inicio de Actividades	: 01/03/2004
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0161 - I.R.CAJAMARCA-PRICO
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: 01/03/2018
Comprobantes electrónicos	: BOLETA (desde 01/03/2018),FACTURA (desde 01/03/2018), (desde 15/07/2021)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	: TRANSMI EIRL
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
Actividad Económica Secundaria 1	: -
Actividad Económica Secundaria 2	: -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL
Sistema de Contabilidad	: COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD
Número Fax	: -
Teléfono Fijo 1	: 76 - 345303
Teléfono Fijo 2	: -
Teléfono Móvil 1	: 76 - 976862009
Teléfono Móvil 2	: 76 - 976864249
Correo Electrónico 1	: jomia72@hotmail.com
Correo Electrónico 2	: contabilidad@transmieirl.com.pe

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica	: 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
Departamento	: CAJAMARCA
Provincia	: CAJAMARCA
Distrito	: CAJAMARCA
Tipo y Nombre Zona	: Z.I. MARCOPAMPA
Tipo y Nombre Vía	: AV. VIA DE EVITAMIENTO SUR
Nro	: 129
Km	: -
Mz	: -
Lote	: -
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: PUENTE AMARILLO
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: ALQUILADO

Datos de la Empresa	
Fecha Inscripción RR.PP	: 11/02/2004
Número de Partida Registral	: -
Tomo/Ficha	: 11006766
Folio	: -
Asiento	: -
Origen del Capital	: NACIONAL
Pais de Origen del Capital	: -

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/03/2004	-	-	-
RENTA-3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	01/03/2022	-	-	-
IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	01/03/2007	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/10/2012	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	09/11/2004	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/05/2004	-	-	-
SNP - LEY 19990	01/04/2008	-	-	-

Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE	MICHA ORTIZ WILDER	GERENTE	15/09/1971	11/02/2004	-

26/10/22, 16:03

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

IDENTIDAD -26723384	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo
		---	---	-

Establecimientos Anexos						
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Cond.Legal
0001	OF.ADMINIST.	-	CAJAMARCA CAJAMARCA CAJAMARCA	---- BR MARCOPAMPA JR. EL MISTI 344	-	ALQUILADO

Importante

La SUNAT se reserva el derecho de verificar el domicilio fiscal declarado por el contribuyente en cualquier momento.

Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

DEPENDENCIA SUNAT
Fecha:26/10/2022
Hora:16:03

Apéndice B. Certificación Internacional

Achilles



Certificado de registro

Certificamos que

TRANSMI EIRL

Número de proveedor: 257566

Se encuentra registrado y validado como proveedor de Siclar en los siguientes productos / servicios

3.4.34 Transporte de petróleo, gas y otros fluidos

3.4.42 Transporte de fluidos (Crudo, gas, otros)

3.8.6 Servicios de disposición y transporte de residuos, etc.

3.8.14 Servicios de transporte terrestre de productos a granel

3.8.15 Servicios de transporte terrestre de productos envasados

3.8.20 Transporte intermodal de carga

3.8.26 Servicios de transporte de carga

3.8.99 Otros servicios de transporte/suministro



Certificado válido hasta el día: 11 octubre 2023

Este certificado indica que el proveedor en cuestión está registrado en Siclar en los productos y/o servicios señalados para las empresas participantes en el Registro de Proveedores. Siclar podrá ser utilizado por las Empresas Participantes, bien como base para realizar la selección de proveedores que serán invitados a presentar ofertas, o bien como requisito previo para poder acceder a sus propios sistemas de clasificación.

Fernando Hierro
Gerente de Operaciones
Achilles Group Limited



Achilles Perú S.A.C.
Andres Reyes 387 - Oficina 301, Urb. Jardín, Lima, , Perú
T: +51 1719 8422
E: regic.hou@achilles.com; per.regic@achilles.com
www.achilles.com



Certificado válido hasta el día: 11 octubre 2023

Este certificado indica que el proveedor en cuestión está registrado en Siclar en los productos y/o servicios señalados para las empresas participantes en el Registro de Proveedores. Siclar podrá ser utilizado por las Empresas Participantes, bien como base para realizar la selección de proveedores que serán invitados a presentar ofertas, o bien como requisito previo para poder acceder a sus propios sistemas de clasificación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fernando Hierro', is positioned above the printed name.

Fernando Hierro
Gerente de Operaciones
Achilles Group Limited



Achilles Perú S.A.C.
Andres Reyes 387 - Oficina 301, Urb. Jardín, Lima, , Perú
T: +51 1719 8422
E: regic.hou@achilles.com; per.regic@achilles.com
www.achilles.com

Apéndice C. Reporte de Auditoría SGS del Perú



Management System Certification Audit Summary Report

Organization:	EMPRESA DE TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN TRANSMI E.I.R.L.				
Address:	Av. Via de Evitamiento 129, Cajamarca, Lima, 51 Perú.				
Standard(s):	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 ISO 45001:2018		Accreditation Body(s): UKAS UKAS ONAC		
Representative:	Leonardo Díaz – Gerente Comercial				
Site(s) audited:	Av. Via de Evitamiento 129, Cajamarca, Lima, 51 Perú.		Date(s) of audit(s):	5 al 7 de diciembre del 2022	
EAC Code:	31	NACE Code:	60.24/9	Technical Area code:	31.4 EM33 OH7
Effective No. of Personnel:	39		No. of Shifts:	01	
Lead auditor:	Fernando Nájjar (FN) CUBRE NACE 60.24/9		Additional team member(s):	Cecilia García (CG)- co auditora	
Additional Attendees and Roles:	-				
This report is confidential, and distribution is limited to the audit team, audit attendees, client representative, the SGS office and may be subject to Accreditation Body, Certification Scheme owners or any other Regulatory Body sampling in line with our online Privacy Statement which can be accessed here					

1. Audit objectives

The objectives of this audit were:

To determine conformity of the management system, or parts of it with audit criteria and its:

- ability to ensure applicable statutory, regulatory and contractual requirements are met,
- effectiveness to ensure the client can reasonably expect to achieve specified objectives, and
- ability to identify as applicable areas for potential improvement.

2. Scope of certification

Alcance en Español:

TRANSPORTE TERRESTRE DE COMBUSTIBLE.

Alcance en Ingles:

GROUND TRANSPORTATION OF FUEL

No aplicabilidad ISO 9001:2015: 8.3 Diseño y Desarrollo.

Job n°:	PE/LIM/ 20101786	Report date:	07.12.2022	Visit Type:	RAU	Visit n°:	3.1
CONFIDENTIAL		Document:	GS0304	Issue n°:	22	Page n°:	1 of 21

Apéndice D. Fotos de flota de la empresa TRANSMI

Modelo de Tractos de la empresa TRANSMI



Modelo de Convoy: una camioneta escolta con sus cuatro unidades de Cisterna



Modelo de tracto con Cisterna con 10, 000 a 10, 500 galones de combustible



Algunos trabajadores en su actividad laboral



Apéndice E. Entrevista con el Gerente Comercial sobre Objetivos

ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSMI

Ing. Leonardo Díaz Cerna

Fecha: 30/06/2023 Hora: 10:02 a.m.

Lugar: Instalaciones de Transmi, Cajamarca

¿Sobre los objetivos estratégicos que tiene la empresa Transmi, me podría mencionar cuáles son?

Son objetivos que se encuentran intrínsecos, antes de la pandemia, se realizaron en documento, pero en la actualidad falta desarrollarlos.

-En primer lugar, Implementar una oficina en Lima, con el deseo de crecer al menos un 10% del año anterior.

Segundo lugar, Crecimiento de la flota de activos

-Tercer lugar, Abrir o expandirse en otras líneas de negocio, como grifos.

Sobre los objetivos de sostenibilidad, ¿me podría mencionar algo al respecto?

No se tiene concretado, pero si hay ideas de los que se desea en este apartado de objetivo, por ejemplo. En tema económico. En tema social

En tema de personal

En tema del medio ambiente

Apéndice F. Rutas TRANSMI



Nota. Adaptado, mapa indicando con la línea negra, las rutas que realiza la empresa TRANSMI, por el norte del Perú. Petroperú (2023) <https://www.petroperu.com.pe/proyectos-y-unidades-operativas/unidades-operativas/plantas-y-terminales/>

Ruta Norte: Subiendo desde Lima, se sube a Supe, luego Chimbote, a Salaverry y Etén.

Ruta Sur: Bajando de Lima, a Moquegua- Mollendo, a Ilo, Juliaca hasta Cusco



Nota. Adaptado, mapa indicando con la línea azul y negra, las rutas que realiza la empresa TRANSMI, por el sur del Perú. Petroperú (2023) <https://www.petroperu.com.pe/proyectos-y-unidades-operativas/unidades-operativas/plantas-y-terminales/>

**Apéndice G. Transcripción de Comunicaciones personales y Virtuales con Gerentes y jefes
de la empresa TRANSMI**

TRANSCRIPCIÓN DE CONVERSACIÓN CON EL GERENTE COMERCIAL

Ing. Leonardo Díaz Cerna

Fecha: 20 de enero de 2023

Sobre Antigüedad de la flota:

Por política de la empresa, hasta 10 años

Lo que hacemos es renovar constantemente la flota.

En su mayoría nosotros tenemos flota nueva por dos razones:

- Al cliente le vendemos nuestra calidad en función de la modernidad de la flota. Le aseguramos que como el carro es nuevo no va estar parándose a cada rato, su producto no va quedar expuesto.
- A nosotros, también se nos hace eficiente no estar a cada rato con el mecánico y con los mantenimientos correctivos que todavía tiene la garantía de la misma casa que te vendió.
- Esto no está normado.
- En Osinerming exigen ciertos parámetros y supervisan y auditan que se estén cumpliendo. Ahora, está formalizado que lo hagan anual, pero es de forma.

Se ha encontrado una guía de orientación de transporte terrestre, quisiera saber si ustedes se orientan con esta guía. ¿Toman en cuenta esta guía?

No, nunca lo hemos trabajado.

Clientes de Transmi

La verdad es que nuestro principal cliente quien concreta el 90% , 95% de nuestras ventas es Repsol y tienen un estándar bastante alto. Supera todas las normas del estado, incluso de algunas minas y sin perjuicio a ello, nosotros también hemos optado por tener carros de buena calidad.

Volvo, por ejemplo, todos nuestros carros son de marca Volvo. En general se supera cualquier

norma por exigencias del mismo cliente.

Ventas

A pesar de la pandemia, la coyuntura política y social, no hemos parado en el crecimiento de la empresa. Tengo la gráfica del 2019, 2020, 2021 y 2022. Todos son registros acumulados más o menos, cuánto es lo que hemos vendido cada año 5 millones, 7 millones, 11 millones; esto es todo sin IGV. Todos los años hemos superado las ventas.

La verdad, cuando las condiciones estuvieron malas en el tiempo de la pandemia, nos obligó a buscar nuevos clientes. No nuevos clientes en el sentido de que vamos a cambiar a Repsol, sino nuevas operaciones con el mismo Repsol y resulta que cuando ya se empiezan a recuperar las cosas, tuvimos lo que habíamos conseguido para poder sobrevivir, que habíamos añadido operaciones y adicionalmente lo que se tenía, lo que ya teníamos antes y ahora se regresó, retornamos a ello y eso se completó en algo que nos permitió crecer: crecimos en flota, en operaciones, en ventas, en todo. Y eso fue, al final aprovechar estratégicamente.

Nuestras competencias son con empresas pequeñas que pueden estar haciendo el mismo trabajo. No competimos con empresas grandes que tengan más de 100 unidades, por ejemplo.

Repsol

Petroperú

Numay

Primax

Normas

1. Cliente Final (ejemplo Manual de Normas RITRANS - de la mina Shahuindo).
2. Cliente directo que es Repsol.
3. Nuestro sistema integrado de gestión en el cual nosotros también tenemos normas, planes de contingencia, de trabajo, de seguridad...con el cual nosotros hemos homologado con SGS la trinorma. Es bastante información porque tiene todas las áreas.

Transporte Carga líquida 100%

% en ROE de rentabilidad sobre patrimonio

2020 a 2019 134%

2021 a 2020 140%

2022 a 2021 123%

Rentabilidad en margen bruto de 22% y neto de aproximadamente 12%

Principales características de la empresa para mantener el negocio

Nuestros principios están definidos en nuestros valores.

Primero: Atención al cliente (gerencia comercial). Es el motor de toda la empresa en el sentido de la atención al cliente. Contestando al 100% todo lo que nos envían con ese acercamiento y comunicación.

Segundo: el tema de operaciones, el mismo Wilder, dueño, hace el seguimiento muy esforzado, muy activo de cómo funcionan los carros.

Después se pueden enumerar otras cosas, el tema de seguridad también.

Proveedores

Volvo, nos da los mantenimientos y ventas de carros

Llantas, que trabajamos con Pimentel

Taller de mecánicos que nos salva de cualquier apuro

Bases de operaciones

Sólo una base, la de Cajamarca

Cocheras: Trujillo, Lima, Eten

Rutas:

En el Plan de Contingencia están todas las rutas

Antes de empezar tránsito tenemos que tener un plan de rutas y esto implica la evaluación de las rutas, velocidades, bien definida. Por ejemplo, acabo de activar nuestra ruta y cada una de ellas tiene límites, velocidades.

Organigrama

Con Joanna, Ronald

FODA

Si tenemos

Plan estratégico

Dos años que ya no hacemos (ni 2022 ni 2021) justamente la coyuntura nos llevó a ello.

En principio te proyecta más o menos 3 años que es lo que nosotros tenemos internamente y hacíamos con más detalle para el siguiente año, pero todas esas proyecciones cuando las hicimos en el 2019 y el 2020, como que se fueron por la borda por la pandemia, y de allí como se desvirtuó y como no tenemos tanta gente administrativa ni para que lo pueda elaborar ni como para que le pueda hacer seguimiento, entonces no lo hicimos. Ese plan estratégico es interno que tiene que ver con temas de ventas.

GPS

Sí lo tenemos acá en monitoreo (proceso, procedimiento).

Certificación:**Trinorma**

El 2019 certificamos y todos los años pasamos auditorías de seguimiento. Y ya se venció y ya rectificamos el año pasado (diciembre 2022).

Achiles

Es una empresa internacional que también certifica nuestros procesos.

El **Audit Report** que es el reporte que nos emiten de la evaluación de la auditoría.

Documentos de Gestión

No tengo reglamento interno, lo que tengo son mis procesos.

El Plan de contingencia que también me pone parámetros. Creo que eso principalmente. Ahora, el plan de contingencia está para cada ruta también, porque Incluye los parámetros para cada ruta. Esa es la única restricción que yo me pongo, por decirlo así. No tengo un reglamento interno de tránsito.

Tengo un reglamento interno de trabajo pero que es de forma genérica, pero entiendo que te refieres al tema de transporte y todo eso.

Eso sí por ley tengo los dos: el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo -RISST- y el Reglamento Interno de Trabajo - RIT - que son las reglas del personal y etc, que esto lo

aprueba el Ministerio de Trabajo (aquí está el sello).

Oficina de Recursos Humanos

Ese es algo que les comenté al principio, no tenemos mucha gente, no tenemos mucho personal.

Todo se mueve pues en un vehículo.

Entonces hemos dividido las funciones:

- Todo lo que es **planilla**, pagos, todo lo que tenga que ver con la transacción de dinero y documentos asociados, lo ve Joanna.
- Todo el tema de toreos, ese **tema administrativo**, los ve Ronald.
- Todo lo que supera esos dos temas, ya lo veo yo (Leonardo, Gerente Comercial).
Ejemplo: un tema legal o un permiso específico para una persona o cualquier reclamo que pudiera haber, ya lo veo yo. Veo ese lado administrativo. No tenemos un área de RRHH *persé*, sino en esa división, nada más.

Ya, si yo no lo puedo ver, ya Wilder toma una decisión final de acuerdo al costo, monto. Ah y si es que tendríamos una necesidad de alguna **asesoría legal** ya lo veo con Juan Carlos (alguna demanda, por decirlo así, entonces ya lo coordinamos directamente).

Necesidades

¿En RRHH, de forma general? Porque RRHH incluye:

- Reclutamiento de personas (con empresas que reclutan) ...no recuerdo... Donde contratas una empresa especializada para que justamente te reclute personal)
HEADHUNTERS
- Una vez ello, haces una consultoría para ver temas legales (que las personas esté en buenas condiciones, que cumplen, que no tienen no sé, deudas o denuncias, o etc; hay temas legales allí que la verdad estamos obviando a varios de ellos y tratamos de verlos nosotros internamente no tenemos esa parte. (Evaluación de antecedentes).
- Luego, es el desempeño de personal que ya está laborando con nosotros, y que además de eso requiere también, así como la evaluación, requiere incentivos. O sea, es todo un proceso grande para evaluar el personal, y que de acuerdo a ello crecen. Tampoco tenemos, como tenemos poca gente, lo que hacemos es mirar el desempeño. Acá lo vemos directamente. Ejemplo, el conductor, qué pasó, no quiere irse y simplemente

damos una llamada y le decimos: Oye, ¿qué pasó?, por qué te quiere ir?, quizá una enfermedad, quizá incomodo con algún compañero, un acoso...

Toda esa parte también está en el desarrollo de temas legales que tendrían que ver con las nuevas normas, por ejemplo, el tema del acoso, las condiciones laborales y todo eso...no lo sé. Y finalmente hay una desvinculación de personal.

RRHH está, pero bien bien amplio...tendrían que decirme, a dónde están abogados, cuál es el objetivo del trabajo.

La propuesta que ustedes nos hacen es beneficiosa con la empresa, en ese ámbito de costo beneficio, eh podríamos incluir a una persona porque ya lo hemos conversado antes también con él...pero no hemos encontrado el equilibrio. Es decir, la inversión que vamos a hacer vs el retorno, no nos ayuda mucho. Es muy susceptible este ámbito del transporte porque encontramos conductores que son así, como coloquialmente los llamamos en Cajamarca “mañosos”, tocan a veces el combustible de nuestro tanque, tocan el producto que estamos transportando, eh y tenemos que cuidar todas esas cosas. Eso nos lleva a tener una alta rotación de personal, y no podemos formalizar con uno como para decir: aya, ok, tu desempeño pues me lleva a querer mantenerte. Son pocos los que tenemos así. Mas bien, siempre los tenemos en el límite. A diferencia de otras empresas.

Acá no funciona porque una persona maneja sólo su vehículo, y cualquier lección aprendida, se lo pasamos al grupo y les decimos que no se vuelva a repetir. Quisiéramos hallar ese costo beneficio. Es bien complicado en este tema de transporte, como te decía yo vengo de otro rubro y no encuentro casi que calze no, algo así, quizá porque la empresa no es tan grande como lo esperaríamos.

Hicimos una vez un cálculo una vez con Wili. Conversamos de que mínimo deberíamos de tener unos 35 carros, que implica tener más o menos 45 conductores para encontrar un punto equilibrio en varios términos, temas económicos, temas de recursos humanos, que ya te genera cierta estabilidad. Menos de esos, es un poco inestable y tratamos de manejar pues laicamente, con el conocimiento que tiene Wilder directamente.

Si un conductor maneja muy bien, es excelente en todo lo que está haciendo, mantiene su carro limpio, es un ejemplo el conductor pero resulta que te roba el combustible, porque no lo vemos, en un tramo que debería gastarte 120 galones, te gasta 130 galones, poniendo muchas

excusas, entonces se cayó, se tiró abajo todo lo que tu podrías ver que hace bien, porque moralmente es una persona que no conviene a la empresa...entonces allí se viene una pregunta, entonces moralmente: De dónde sacamos gente? Porque no controlamos la moral de las personas, no es un estudio jurídico, no es un estudio contable donde tú ves a la persona, simplemente tú le das el carro, se desaparece con el carro, lo puedes ver solamente por GPS, y después de 4, 5 o 7 días, o a veces un mes lo vuelves a ver. O sea, no sabes lo que está pasando realmente. Viene un día, te entrega el carro y resulta que, no lo sé, el espejo por ejemplo ya no es el mismo, creo que este no es el espejo, tal vez lo vendió, las llantas no estaban así, no sí se han gastado en el camino, pero no puede ser que se gasten tanto. A veces, sacan las llantas nuevas, las venden y cambian. Entonces, esa apariencia que te puede mostrar un conductor es bien complicada en nuestro rubro porque no lo puedes ver.

En un supermercado ves a toda la gente, ves su desempeño todos los días, los controlas incluso con asistencia, acá no sabes, el conductor si tiene una necesidad o no quiere trabajar en ese día con buen ánimo, simplemente dice bueno hoy día me levanté más tarde...oye, pero tu salida es a las 5am o 5:30 am, vamos a suponer exagerando y te dice...sí pues, lo que pasa es que pasé una mala noche...le tenemos que creer porque no lo ves.

Entonces, ese ámbito es tan delicado que tendría que proporcionarse un **costo beneficio** y decir esta área de RRHH va ser tipo vidente para poder ver realmente cómo funciona la gente en las operaciones y de acuerdo a ello pues este es el beneficio que tenemos. Esto lo que va a costar y este es el beneficio que tenemos.

Por esa razón es que no tenemos un área de RRHH, necesitamos realmente un capo o una capa, una persona muy tigre para que pueda desarrollar ello y que pueda mejor dicho ejecutarlo y decirnos realmente esto o esto, sino simplemente vamos a gastar plata

Hemos tenido personal administrativo que al final siempre se rinde porque quizá no tiene la capacidad o el conocimiento, o tal vez el estrés lo llevo a simplemente decir bueno ya no continúo y han renunciado.

No sé cómo se podría ejecutar. En una empresa más grande ya seguramente que sí, porque tienes más personal de relevo, alguien está haciendo mal las cosas, simplemente lo relevas, lo pones un rato en la congeladora podrías más o menos evaluar así.

En una empresa que todavía estamos en 25 carros, tenemos casi justo el número de conductores, eh tener ese espacio donde podamos relevar a la gente es un poco complicado. Lo

más fácil, es decir: he visto que las condiciones que están trabajando con nosotros no son buenas, me parece que esto se proyecta a algo muy malo, o presentas tu carta de renuncia o te despido. Lleva a eso.

Entonces, eso tendrían que revisarlo bien. Es un trabajo fuerte y al final es un costo beneficio.

Temas de RRHH, yo también conozco, temas de gestión de RRHH, pero se necesitaría una persona que realmente se dedique a ello.

Y el otro lado serían los temas legales de los cuales nos tendríamos que cubrir. Revisalo y nos comentas.



Comunicación Virtual con el Jefe de Operaciones

Ing. Ronald

Fecha: 25 de febrero de 2023

Puntos relevantes de la comunicación:

- Sistema de trabajo: 30x5 (30x7 acumula descanso)
- En promedio 12 horas de trabajo (10 horas conduciendo de día y 2 horas para alimentos, pausas activas, revisión del vehículo, control de fatiga y descanso - ducha)
- Tareo: registro de movimiento, origen – destino (6:00 am a 6:00 pm)
- Hoja de ruta: puntos autorizados
- Flota: camiones cisterna (marca Volvo) semi tráiler, 01 tracto y Flota, 01 tracto y 01semi remolque, 10 mil galones



Comunicación Virtual con el Gerente SSOMA

Ing. Martin Peralta

Fecha: 02 de marzo de 2023

Puntos Relevantes de Comunicación

- Mantener la trinorma: calidad, seguridad y cuidado de medio ambiente.
- Falta de identidad
- Plan de Capacitación Anual
- Inducción en Seguridad, Salud y Medio Ambiente: reconocimiento de rutas, cada 2 meses aprox.
- Auditoria: postulantes examen de reglas de tránsito
- Cero “0” accidentes
- Perfil de conductores: formación técnica, comprensión lectura, **proactividad**, trabajo en equipo, evaluación psicológica.



Apéndice H. Entrevista a conductores de la empresa TRANSMI

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	David Humberto Guevara Quispe
EDAD	45
ESTADO CIVIL	Conviviente
N° DE HIJOS	02
TIEMPO EN LA EMPRESA	2 años 10 meses
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	20 de abril de 2023 a las 6:00 p.m.

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Estaba trabajando en una empresa súper grande, y por la pandemia me retiran, estaba en mi casa descansando y un compañero de trabajo me avisó del trabajo para manejar la Cisterna. Me dio el número del Gerente General y llamé y el señor Wilder me manifestó que necesitaba conductores. Me sacó una cita y me preguntó sobre mi experiencia y como la tenía, me contrató.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

He trabajado en muchas empresas del mismo rubro como conductor, también como supervisor en la Empresa Acuario, teniendo una experiencia de 20 años. He manejado buses primero, camiones volquetes y después plataformas, bombonas, cama baja, cisternas, de todo.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Le pondría un 04

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Me gusta manejar, me encanta. Tuve la oportunidad de ser supervisor, pero prefiero conducir. Le pondría un 05

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coméntame.

Normalmente, no tengo ninguna dificultad, a mis compañeros les trato de guiar en temas de seguridad.

La empresa en cuanto a seguridad de manipulación estamos un poco bajos. Por ejemplo, en el EPP, según las normas cada seis meses tienes que cambiar de indumentaria y herramientas, en TRANSMI, al año te cambian solo algunas cosas. Pero de acuerdo con ingeniero Martín vamos creciendo y hemos tenido un avance en ese tema de 0 a 0.5

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

No, estamos capacitados en esos temas y no he tenido ningún accidente

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada? Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. Cómo reaccionó.

En el trabajo queremos llegar a la hora exacta, pero a veces en el transcurso de la ruta hay carros que se te ponen adelante, el tráfico es un poco difícil, se tiene que tener paciencia a veces no llegas a la hora eso se puede explicar, pero un accidente no, entonces tenemos que tener mucho cuidado. Tenemos mucha capacitación en el tema de manejo defensivo y eso te hace ahorrar bastante dinero en el tema de accidentes. Tienes que ser cauteloso y tener paciencia, porque a veces el estrés, la frustración es difícil de controlar. No todos tenemos el mismo temperamento.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

Si hubiera oportunidad claro que sí, yo le pongo un 05. Aparte de eso, si hubiera capacitaciones de otras áreas, como de ergonomía, de salud en tema de alimentación, porque cuando pasamos chequeo médico estamos volando en triglicéridos, porque la mayoría del tiempo la pasamos conduciendo y comemos mal. Además, si tuviéramos una nutricionista que nos chequeara cada cierto tiempo sería muy bueno para nosotros.

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

Al principio es un poco difícil, pero la familia se va acostumbrando.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

Mi jornada laboral es de 30 por 05, esos 05 días los tengo libres, quisiera que mejoren el tiempo laboral, por ejemplo, 25 por 05.

Observaciones: Todas las empresas están pagando una remuneración mayor que nosotros, quisiera una mejora salarial, todo ha subido. La empresa no te da celular, no te dan ningún beneficio adicional a tu remuneración mensual.

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Segundo Cueva Herrera
EDAD	37
ESTADO CIVIL	Conviviente
N° DE HIJOS	02
TIEMPO EN LA EEMPRESA	05 años no continuos
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	20 de abril de 2023 a las 7:00 p.m.

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Por una recomendación de un sobrino del dueño, he estado desde el 2017, entraba y salía de la empresa, por temas personales. Lo que se quiere en la empresa es estar 100 por ciento concentrados y activos.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Si he trabajado en TRC, transportando gas, transportando misceláneo, también en la Empresa Multitrac. He trabajado en una mina transportando combustible desde el año 2011.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Le pondría un 04 de puntaje. Ha mejorado con el pasar del tiempo la empresa. Antes había malos entendidos.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Me gusta mucho, 05 de puntaje. 80% me gusta y 20% por necesidad

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coménteme.

Estoy en disgusto, a veces el EPP debería cambiar anualmente, pero en la empresa no ocurre. Los zapatos, chaleco, casco, lentes nos dan una sola vez. Ya no nos han renovado, uno mismo debe poner de su bolsillo para comprar su EPP.

Nos dan 40 soles diarios para alimentación cuando estamos en ruta, lo cual no alcanza por el alza de productos.

Los carros tienen su camarote y allí pernoctamos, a veces nos quedamos en hospedaje. La molestia es que a veces los relevos no hacen el aseo pertinente.

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

Felizmente hasta ahora ningún accidente, tenemos mucho cuidado por el mismo hecho que llevamos material peligroso.

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada?

Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. Cómo reaccionó.

Trato de mantener la calma por la experiencia que tengo, no tener problemas judiciales ni penales. Trato de hablar si hay algún problema.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

Si abría la oportunidad claro que sí. Llevar algún curso virtual. Alguna vez llegué a estudiar un curso de camión gigante y me gustaría tener la oportunidad de ponerlo en práctica. Mi puntaje es 05.

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

A mi familia al principio le parecía mal, pero con el pasar del tiempo las cosas han cambiado. Ya se han acostumbrado.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

Me ausento al mes cinco días, se requiere mejorar en ese punto, porque quisiera pasar un tiempo más con mi familia. Si el empresario tuviera la facilidad la jornada de trabajo sería buena. A veces nos pasamos hasta 40 días.

Observación: Quisiera una mejora salarial, si hubiera otra oportunidad mejor con respecto a la remuneración me iría.

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Claudio Chacón Sánchez
EDAD	37
ESTADO CIVIL	Conviviente
Nº DE HIJOS	3
TIEMPO EN LA EMPRESA	1 año 3 meses
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	21 de abril del 2023 a las 6: 00 p.m.

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Yo, al señor Wilder lo conozco desde antes, entonces el trato de trabajar en la empresa fue directamente con él, porque desde los veintidós años estoy en este rubro.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Si, he trabajado en Transportes Acuario he trabajado nueve años, me retiré porque estaba muy estresado, el control en Yanacocha es muy fuerte. Desde muy joven trabajo en este rubro.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Bueno, si tuviera otra oportunidad mejor de ir a otra empresa lo haría. Mi puntaje sería 03.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Me gusta mi trabajo, desde muy joven lo hago, como le dije desde los 22 años. Le podría un puntaje de 05.

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coménteme.

Si hay las condiciones, pero si se podría mejorar más sería bueno. En el tema de los viáticos, que ahora la vida está más costosa.

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

Por el momento ningún accidente, siempre hay contratiempos o intercambio de palabras que uno tiene que resolver en ese momento, pero nada más.

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada?

Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo.

Cómo reaccionó.

Trato de reaccionar con tranquilidad porque tengo que estar concentrado en mi trabajo, siempre hay inconvenientes, pero nada de gravedad.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

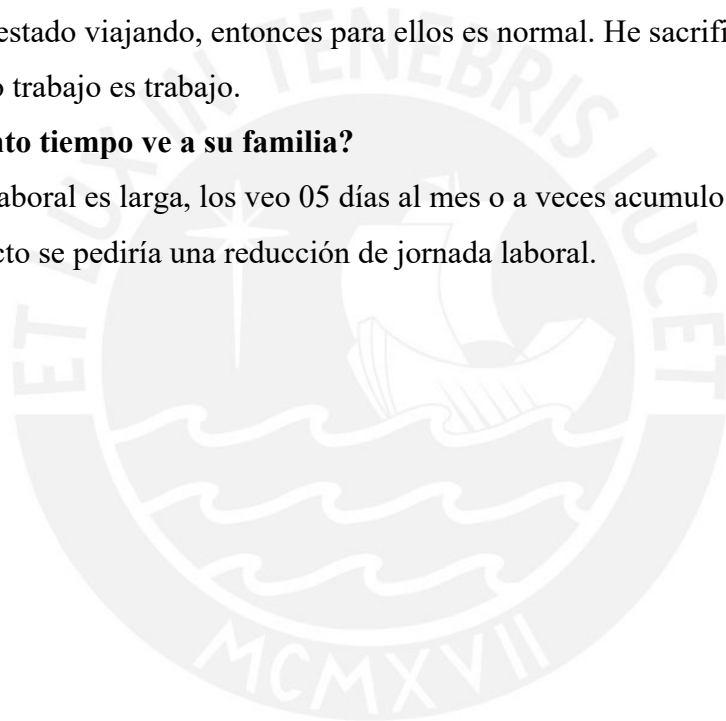
Por supuesto que sí, me gustaría, también, algunas capacitaciones en otros temas relacionados al tema emocional. Un puntaje de 05.

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

Siempre he estado viajando, entonces para ellos es normal. He sacrificado mucho por este trabajo; pero trabajo es trabajo.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

La jornada laboral es larga, los veo 05 días al mes o a veces acumulo algunos días más. En ese aspecto se pediría una reducción de jornada laboral.



ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Elmer Romero Nimboma
EDAD	45
ESTADO CIVIL	Casado
N° DE HIJOS	5
TIEMPO EN LA EEMPRESA	8 años
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	25 de abril del 2023 a las 9:30 p.m.

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Ingresé por una recomendación y ya estoy laborando ocho años.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Lo que es transporte de combustible no, pero de carga pesada he trabajado en la empresa Acuario, Yanacocha, Ángeles, Tolmos Urteaga. Con más de veinte años de experiencia.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Me gusta la forma del trabajo, en los ocho años que vengo laborando no me han parado en mi continuidad de trabajo. En la pandemia hemos trabajado la zona norte y sur. Puede decir que en este tiempo he tenido trabajo. Puntaje 05.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Me gusta mucho, sobre todo recorrer los lugares del Perú. He conocido diferentes lugares manejando. Puntaje 05.

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coménteme.

Yo me siento apto a las condiciones, calor, frío. Estoy preparado. Si estoy conforme con el EPP. Por ejemplo, conocemos los lugares donde nos quedamos a dormir. Tenemos cochera en diferentes lugares de la ruta. En el tema de viáticos está en proceso que nos aumente porque en este tiempo ha subido todo.

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

Accidente fuerte, no solo rosadas que no ha llegado a menores. Tengo dos uno que le

tome un auto en Chimbote y en Ica; pero llegamos a un acuerdo.

- 7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada? Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. Cómo reaccionó.**

Lo primero que hago es reportar a mi jefe de operaciones, el ingeniero Ronal o al jefe de seguridad el ingeniero Martín, con mis compañeros me consultan algún inconveniente o alguna inquietud, pues ya llevo más años que ellos en la empresa.

- 8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5**

Si me gustaría, me gustaría saber más y superarme. Puntaje 05.

- 9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?**

Mi familia está conforme, porque gracias al trabajo llevamos el pan del día y en estos años no ha faltado en mi hogar, ni en pandemia. Ya están acostumbrados al ritmo de trabajo que tengo.

- 10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?**

El sistema de trabajo es 30 por 05, en ese punto conversamos con el señor Wilder para que baje un poco la jornada. A veces cuando no hay conductores nos quedamos más tiempo. Entonces solo veo a mi familia en el tiempo de descanso.

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Víctor Raúl Mantilla Linares
EDAD	41
ESTADO CIVIL	Casado
N° DE HIJOS	4
TIEMPO EN LA EMPRESA	2 años
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	27 de abril de 2023 9:00 p.m.

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

El señor Wilder me contactó, le dieron referencia de mí. Y es la primera vez que trabajo en esta empresa.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Si, trabajé en la empresa catalán siete años, es una empresa grande en Cajamarca, pero salí porque me quisieron enviar aun lugar más alejado de mi familia.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Tal vez un puntaje de 03. Porque en el tema administrativo no están bien organizados y nos hacen hacer todo al último momento. Y cuando hay auditoría nos apuran. Deberían darnos todo impreso para nosotros llenar, pues a veces cuando estamos en ruta no hay ni en donde imprimir.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Me siento a gusto porque los carros de la empresa son nuevos y cómodos y uno puede trabajar a gusto así.

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coméntame

Si, pero siempre hay cosas que mejorar. Tal vez me falta un poco de motivación porque no reconocen tanto nuestro trabajo, no nos celebran ningún día ni para el día del trabajo. Sería bueno que se invierta en ese tema ya que nosotros los conductores somos pieza fundamental para la empresa.

- 6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?**

No he tenido ningún accidente de tránsito, se tiene que tener mucho cuidado con esos temas, ya que todo lo que suceda nos descuentan.

- 7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada? Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. Cómo reaccionó.**

Siempre hay inconvenientes, pero hablando se resuelve las cosas, tratando de ser respetuosos con las personas del trabajo y las que se encuentran en nuestro trabajo diario.

- 8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5**

Me encantaría, me gustan todos los temas de economía y para mi sería satisfactorio. Puntaje 05.

- 9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?**

Ellos están acostumbrados, me apoyan porque es necesario trabajar.

- 10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?**

Cada que bajo del trabajo, los días de descanso que son 05. La ventaja es que a veces subo a la mina de Shaguindo y es ida y vuelta, los cuales puedo estar un poco más de tiempo con mi familia.

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Segundo Dionicio Muñoz Rabanal
EDAD	69
ESTADO CIVIL	Conviviente
Nº DE HIJOS	3
TIEMPO EN LA EMPRESA	18 años
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	20 de abril / 16:00 hrs

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Ingresé en el 2005 por contacto directo con el Gerente General, el Sr. Wilder Micha manejando para la empresa Transporte y Comunicaciones Transmi. Desde que se formó la empresa yo estoy trabajando.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Sí, yo trabajé con COSAPI, (ininteligible) CONJECAS en Yanacona. Era interno, trabajaba puro volquete.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

He estado trabajando ya tiempo. Ya estamos acostumbrados nosotros a esa empresa y ya estamos trabajando tiempo ya, como dice: todo queda bien.

Ni tan satisfecho ni muy satisfecho (4) Satisfecho nomás, tampoco muy bajo.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Me está gustando todo lo que es máquina pesada, transporte pesado.... Cisterna, plataforma...cualquiera a mi igualito es, todo bien. Porque yo mucho antes trabajé puro plataforma puro carga seca. Como le repito, bastante, 16 años. Y ahora ya estoy para dos años cargando carga líquida, combustible. Nos hemos acostumbrado a todo. Es igual porque cualquier terreno que te vayas con un tanque tienes que irte y con disposición a manejar y si te dicen que anda lleva carga seca que puede ser ladrillo, arroz, en plataforma igual también da.

Líquida será pues porque menos trabajo hay. Porque carga seca que es plataforma, tienes

que tender carpa, ...ver si hay fierros, cadenas... Carga líquida menos trabajo porque, porque tus cargas allá una sola y se descarga sola de por sí. Ya no estás que mover la carpa, ...los baches, los postes. Ya no a ese trabajo pues.

Satisfecho (4)

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coménteme

Claro. Como es cuestión de documentación, lo tengo todo al día. Para manejar recarga tengo la A3 y A4 entonces ya no sería dificultad de manejar un carro con líquida que transporta ahora en Transmi. Más antes era pura plataforma carga seca, pero ahorita está todo dedicado a todo líquido (...) cisterna.

Sí, por lo pronto sí todavía hasta que ya me liquide, a qué año debo retirarme

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

No no no, ningún problema durante 18 años estoy con la empresa. Ningún problema.

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada?

Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. Cómo reaccionó.

La verdad es que como conductores nos abocamos al conductor, vamos a decir que el supervisor te indique en cualquier evento que puede haber en carretera puede uno ser vigía, otro puede ser creo que Otro puede estar adentro ... eso es ya cuestión del supervisor que nos indique y nosotros reaccionamos...

Ahora que haya cualquier cosa, un accidente vamos a decir, entre vehículos, nosotros tenemos que ver ...cuidado, todo lo que uno puede saber. Tú no puedes chocar, pero otros sí. Puede haber algún su raspallón de carro, pero accidente, no, para nada.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

No, a veces se malogra el carro, algún problema que podamos solucionar lo podemos solucionar hasta llegar a buen recaudo. Si es una cosa del motor interior del motor, hay que parar allí para que no pueda haber algún evento para que haya algún incidente o accidente. Como le dije, yo más antes trabajo en la selva y éramos llaneros, electricistas, mecánicos...pues lo tratábamos de solucionar en el camino (le cuento del 86, 90 cuando la carretera era bien fea)

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

Está contenta, pues el el trabajo que yo escogí de muchacho pues yo antes era ayudante, no había escuelas. Aprendí como ayudante. Bastante contenta con lo que uno trabaja, con lo que uno lleva el pan a la familia.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

Ahorita ya estamos perenne. Un tiempo atrás, hacíamos 04 a 05 viajes con (Transmi)... a Lima, ida y vuelta porque yo traía a carga para Yanacocha, Ya salía uno, dos de la tarde, cargaba en Ciudad de Dios, enviaba toda la noche hasta Lima. En Lima descarga en la mañana y en la tarde cargaba, y volvía cada 03 días llegaba a mi casa.



ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Luis Acuña Roncal
EDAD	33
ESTADO CIVIL	Conviviente
Nº DE HIJOS	3
TIEMPO EN LA EMPRESA	5 años
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	20 de abril / 16:25 horas

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Fue en el 2017. Yo ya venía de la empresa Catalán y la empresa Acuario. Llegué a pasar a la empresa Transmi por motivos que me sentí más cómodo, por motivo que estaba cerca más a mi familia y opté por pasar a la empresa Transmi. Para serle sincero, me siento bien trabajando aquí en la empresa por el momento.

Catalán chambee para Yanacocha, para la operación de ciudad de Eten, ya no me convenía. Se acabó el contrato en la empresa Catalán. Ya antes había trabajado para Transmi.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Sí. Experiencia de 08 a 09 años

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Me gusta, me siento cómodo porque mayormente lo que es día nada más. Ya de noche nos quedamos a descansar y la comodidad, sobre todo. Lo que no nos exigen para poder avanzar.

Nivel 05 señorita, me encanta trabajar acá porque me siento relajado, trabajo a gusto, eso es todo, es lo más importante.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Esto es cómodo, las unidades son unidades nuevas y el sistema de trabajo. Trabajamos acá por sistema. Puntuación 5

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coménteme

Si porque ya cuando voy a Cajamarca a descansar nuevamente vengo con esas ganas de poder trabajar en la empresa. Me siento cómodo sobre todo y no me es difícil realizar los trabajos en la empresa.

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

No señorita. Gracias a Dios todavía ninguno, ningún incidente ni accidente. También que andamos con bastante cuidado. Andamos monitoreado por el tema de GPS, bastante nos gusta porque andamos precavidos para cualquier evento que se puede ocasionar en la pista. Andamos con velocidades limitadas.

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada? Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. Cómo reaccionó.

Mayormente en la ruta siempre pasa cualquier cosa. Por ejemplo, los paros, en cualquier momento se activan los paros en la ruta. Lo único que yo hago allí es mantengo la calma, trato de llegar a un lugar donde es más seguro donde a la unidad no le pueda pasar nada ni a mi tampoco y eso, y normal esperamos allí con calma. Tratamos de no, al menos yo trato de no apresurarme porque todo pasa y creo que eso es momentáneo y normal mantengo la calma, como debe ser. No me apuro, no me aloco porque es peor.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

Claro, por ejemplo, me gustaría saber otros trabajos, como operar grúas.

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

Se sienten cómodos, contentas también, tranquilas porque se que siempre vengo a la chamba y nuevamente me vengo también junto a ellas. Realmente bien en el trabajo que estoy porque, sobre todo, como le dije trabajamos de día nomás señorita. No nos exigen trabajar en la noche y eso es bueno también por nuestra seguridad.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

Cada 20 días más o menos. Siempre voy a visitar a mi familia. A veces un poco menos. Mayormente ahorita es 21x7. Sería bueno 14x7 pero es difícil por motivo que los viajes son largos y los días pasan al toque y es un poco complicado. Con 21 días está bien como para poder también relajarse en nuestro trabajo, en la chamba.

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Oscar Arévalo
EDAD	63
ESTADO CIVIL	Casado
N° DE HIJOS	03 (uno falleció)
TIEMPO EN LA EMPRESA	08 años
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	23 de mayo / 10:30 am

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Por referencia de un compañero que ya estaba trabajando en Transmi. Recibimos charla de inducción y de allí pase a Marcona, para la empresa Cosapi. Nos dieron inducción, examen médico y nos mandaron a trabajar a Marcona.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Sí, con cisternas más chicas. Dentro de mina, abasteciendo combustible, más que todo Repsol, todo interno. Como conductor vengo trabajando como 20 años, primero con volquete interno en mina, con régimen y luego con cisterna casi 15 años.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Más que todo los carros nuevos, el trato. El trato con compañeros es otra cosa. Con el Sr. Leonardo no pasa nada.

Puntaje: 4

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Normal porque hay que aprovechar uno, uno se adecua a todo.

Puntaje 5

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades? Coménteme

Sí, sí. Gracias a Dios ahí estamos (...) Algunas cosas no, siempre como toda empresa siempre estamos (...) Posiblemente el EPP tiene que ser cada cierto tiempo. A veces no dan el EPP adecuado, por ejemplo, ahorita hay gente que ya está trabajando como 05 meses y no tiene EPP también y cuando vamos a trabajar a otra empresa a descargar así, nosotros con un EPP uno, con otro color otro, así, no estamos todos uniformados.

6. **¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?**

No, felizmente no y esperamos que no pase nada todavía, antes que me vaya (risas).

7. **¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada?**

Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo.

Cómo reaccionó.

No, nada, La verdad es que...por ejemplo ayer que ayer yo subía por un sitio, no me acuerdo...Tanaca, creo. Una camioneta pasaba y chanca una piedra al parabrisas y ya y rompe los parabrisas pues. He parado, he reportado, he hecho mi informe (qué hora ha sido, dónde qué ha sido, y cómo ha sido). Es urgencia, un accidente, un accidente claro, con daños a la propiedad. La piedra ha saltado a la prabrisa y la ha rajado nomás.

Ya yo de inmediato he parado. Me he estacionado al margen derecho, he buscado un sitio adecuado con luces intermitentes y he parado. Para tomar fotos pues, para ver qué pasó.

8. **¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5**

Claro pues, que nos capaciten. Manejo defensivo, todo lo que no sabemos nosotros, algunas cosas, llenar un Iper, para trabajar con seguridad pues.

9. **¿Qué opina su familia de su trabajo?**

Está de acuerdo mi familia, está bien

10. **¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?**

A veces a los 15 días, a veces a los 30 días. La comunicación sí es diaria. Telefónicamente nomás. Videollamadas casi no me (...) No, nunca casi hago video llamadas.

Ellos ya están acostumbrados, desde antes que estaba en la mina nomás igualito era.

Trabajaba por régimen y ya, se han acostumbrado ya.

¿Le gustaría que sea diferente?

Me gustaría que sea diferente. Tener más cerca

ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ESTADO CIVIL	Soltero
N° DE HIJOS	2 años
TIEMPO EN LA EMPRESA	3 años y medio
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	25/04/2023 6:00 pm

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Tenía 11 años en otra empresa y por un tema de mejora ingresé a TRANSMI, ya que conocía al Sr. Wilder, su sobrino y al Ingeniero Ronald.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Sí, en la empresa que le comenté era del rubro de combustible y carga seca.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Puntaje 4. Me gusta porque se puede conversar con el Sr. Wilder y que el pago del sueldo es puntual.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Puntaje 5. Me gusta porque los carros son grandes y a mí me apasiona manejar.

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades?

Coménteme

Sí, porque la empresa nos provee cosas y puedo hablar directamente con el Sr. Wilder.

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

No. gracias a Dios.

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada?

Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. ¿Cómo reaccionó?

Busco una solución al problema, primero converso, trato de calmarme, porque prefiero calmarme porque las cosas pasan sin querer, soy más conciliador porque busco una solución.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

Puntaje 4. Me gustaría temas de carro marca Volvo porque cada tres años cambian de

unidades, sería interesante ese tipo de capacitaciones.

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

Mi familia se agobia por el tiempo que pasamos fuera.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

El sistema de trabajo es 30x5



ENTREVISTA CONDUCTORES EMPRESA TRANSMI

ENTREVISTADO	Jhonny Sánchez Chacón
EDAD	35
ESTADO CIVIL	Conviviente
Nº DE HIJOS	3
TIEMPO EN LA EMPRESA	1 año y dos meses
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	22/04/2023 9:00 pm

1. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa TRANSMI?

Hace poco ingresé a la empresa porque me recomendaron con el Sr. Wilder.

2. ¿Ha trabajado antes en otra empresa del mismo rubro o similar?

Sí.

3. ¿Qué le gusta de la empresa TRANSMI? 1 a 5

Puntaje 4. Me gusta el rubro de la empresa.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de manejar estas unidades? 1 al 5

Puntaje 5. Me gusta porque las unidades son modernas.

5. ¿Tiene las condiciones o recursos para realizar sus labores sin dificultades? Coménteme

Sí. Nos dan nuestro uniforme, nos capacitan.

6. ¿Ha tenido algún accidente trabajando en TRANSMI o algún otro problema en la carretera?

No.

7. ¿Cómo suele reaccionar en caso de algún inconveniente durante su jornada? Cuénteme una experiencia donde tuvo un inconveniente durante su jornada de trabajo. ¿Cómo reaccionó?

Soy tranquilo, conversó sobre el tema que está pasando.

8. ¿Le gustaría saber otros temas a parte de conducción? 1 al 5

Puntaje 4. Me gustaría temas de mecánica.

9. ¿Qué opina su familia de su trabajo?

Están contentos por el trabajo que tengo.

10. ¿Cada cuánto tiempo ve a su familia?

Cada mes aproximadamente por el sistema de trabajo que tenemos.



Apéndice I. Propuesta Comercial Buk

Propuesta Comercial

2023



Nombre Empresa : Transmi
Fecha: 11/07/2023

·buk·
Gestión de Personas

Contenido

1. **Presentación**
2. **Resumen de la propuesta**
3. **Servicios Adicionales**
4. **FAQs**
5. **Conoce nuestro equipo**
6. **Estructuras de precios**
7. **Detalle de los Servicios Buk**



Presentación

Estimado(a):

¡Muchas gracias por tu interés en evaluar Buk para hacer de Transmin un lugar de trabajo más feliz!

Somos un software de RRHH que entrega soluciones tecnológicas para la Gestión Integral de Personas, de modo que a través de una plataforma completa, intuitiva y segura puedas cubrir todas las necesidades de tus colaboradores y estar siempre al día con la normativa laboral vigente.

Buk es una plataforma integral que te acompañará durante el ciclo completo de las personas en Transmin. Aquí podrás gestionar procesos administrativos tales como Planilla, Vacaciones, Firma Electrónica, y además fortalecer el desarrollo y bienestar de las personas a través de Gestión del Desempeño, Selección, Beneficios, Clima, Comunicaciones, entre otros.

En Buk nos ajustamos a las necesidades de tus colaboradores, es por eso que la solución se define en conjunto, eligiendo:

- **Base Administrativa obligatoria:** Esencial
- **Módulos:** Agrupaciones de funcionalidades de interés
- **Addons:** Complementos para tus módulos
- **Servicios adicionales**

El cobro mensual que hagamos de estas funcionalidades, dependerá de la cantidad de empleados con ficha vigente en el sistema mes a mes.

En la presente propuesta se entrega la especificación sobre los módulos y Addons cotizados, la explicación de todas las herramientas disponibles en Buk, y la información relevante acerca de nuestro servicio una vez contratada la solución, desde la implementación hacia adelante.

Queremos que estés seguro de que con Buk encontrarás un aliado en la transformación digital que busca tu organización entregándote durante toda la implementación y uso de la plataforma, un acompañamiento y atención de excelencia, además de obtener los beneficios de un producto de mejora continua y de última tecnología.

¡Todas las personas de nuestro equipo trabajamos para contribuir a esta gran misión de Crear lugares de Trabajo más felices!

Atentamente,
EQUIPO BUK

Apéndice J. Plan de Bienestar Integral

PLAN DE BIENESTAR INTEGRAL TRANSMI																
FACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO	PLANIFICACIÓN ANUAL 2024											
					Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
FACTOR V: VIDA LABORAL Y BIENESTAR	Promover la actividad física de los trabajadores y sus familiares, a través de actividades que ayuden a combatir el sedentarismo y puedan generar cambios de hábitos para su propio bienestar. "TRANSMI es vida"	Encuentros deportivos para todo el personal	Programar según el calendario de tareas, una fecha de campeonato relámpago por cada mes programado donde participen todo el personal de la empresa.	S/ 400.00 por todas las fechas (S/ 50.00 la hora de alquiler de la cancha sintética)				X			X		X	X		
		Actividades deportivas (futbol y/o voley) para los hijos de los trabajadores (menores de 11 años)	Gestionar convenios o precios corporativos con academias deportivas de la zona para la inscripción de los hijos de los trabajadores.	No aplica	X	X	X									
		Actividades artísticas (danzas folklóricas, música moderna, instrumento musical) para los hijos de los trabajadores (mayores de 11 años)	Gestionar convenios o precios corporativos con academias culturales de la zona para la inscripción de los hijos de los trabajadores.	No aplica	X	X	X									
		Tips de salud integral	Se difundirá a través de correo electrónico, periódico mural, grupos de whatsapp mensajes o tips con recomendaciones de salud física y emocional. Así como la difusión de las práctica de valores TRANSMI.	No aplica				X	X	X	X	X	X	X	X	
	Promover el fortalecimiento de cultura de la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales en TRANSMI. "Somos uno"	Charlas o reuniones grupales para fortalecer la cultura de la empresa	El gerente general o gerente comercial de TRANSMI convocará a reuniones con los trabajadores, a fin de que se exponga la visión, misión y valores de la empresa, para que ellos conozcan y se sientan identificados con la empresa donde trabajan y todos tengan en claro el sentido de pertenencia.	No aplica	X						X				X	
		Incentivar la mentoría en la empresa TRANSMI	Charlas de mentoring realizada por un consultor externo u directivo, trabajador con esta capacidad del desarrollo de la mentoría, que tenga el propósito de desarrollar el máximo potencial de los trabajadores nuevos o con menos experiencia en nivel personal y laboral.	S/ 400.00 (2 horas por S/ 200)				X					X			
	Promover y fomentar el cuidado de la salud de los trabajadores "Juntos nos cuidamos"	Campaña oftalmológica	Realizar alianzas estratégicas (o suscribir convenios) con una clinica local para brindar servicios oftalmológicos.	No aplica						X				X		
		Campaña de nutrición	Realizar alianzas estratégicas (o suscribir convenios) con una clinica local para brindar servicios de nutrición.	No aplica						X				X		

PLAN DE BIENESTAR INTEGRAL TRANSMI																		
FACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO	PLANIFICACIÓN ANUAL 2024													
					Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.	Dic.		
FACTOR D: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	Desarrollar habilidades y nuevos conocimientos a fin de incrementar su productividad "Creemos juntos"	Onboarding	El/la especialista junior de gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización del talento, realizará la bienvenida y presentación de la empresa. Posterior a ello, realizará la inducción general a la empresa.	No aplica				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Capacitación en uso de herramientas de videollamada dirigido a los conductores	El/la especialista junior de gestión de personas con experiencia en atracción y fidelización formará grupos (de acuerdo a la programación de rutas) para desarrollar las capacitaciones presenciales. Por ejemplo 3 grupos de 08 personas. Al final de cada capacitación se realizará un compartir entre los participantes.	S/150.00 (S/ 50.00 por mes)	X	X		X										
		Iniciativas de entrenamiento (acciones de capacitación)	Se realizará una encuesta a los trabajadores para identificar sus necesidades de capacitación a corto plazo.	No aplica				X			X			X				X
	Fortalecer la integración laboral entre los trabajadores "TRANSMI celebrando"	Testimonio TRANSMI	Un trabajador de manera mensual, compartirá su testimonio cómo desarrolló el valor de TRANSMI.	No aplica	Todos los meses													
		Años de servicio	Un año a cuatro años: Cada año diploma virtual compartido por correo y whatsapp y diploma en físico destacando sus valores más reconocidos en su desempeño laboral. Cinco años a más (cada quinquenio): una plato recordatorio en físico, virtual Jubilación por años de servicio: Todos estos serán reconocidos en una de las actividades oficiales realizada por la empresa (aniversario, navidad, campeonato)	S/ 1.500.00														X
		Saludos por eventos nacionales: Día del transportista de carga pesada, Día del trabajador, Día del padre y Día de la madre.	Difundir el saludo por correo y por los grupos de whatsapp	No aplica						X	X				X			
PRESUPUESTO TOTAL				S/ 10,550.00														

Apéndice K. Plan de Atracción

Plan de atracción Talento TRANSMI

Objetivo General

Diseñar un plan que se implemente en mediano y largo plazo la atracción de talento humano en la empresa TRANSMI.

Objetivo Específico

Establecer los aspectos clave en la atracción del talento en la empresa TRANSMI

Principales etapas

1. Difusión de la imagen de la marca: Posicionar la imagen de la empresa, a través de la presencia en redes sociales.
2. Canales de reclutamiento

Referencia de los trabajadores: Este tipo de canales es el más directo y rápido, ya que a través de estas se referencias se proponen a los candidatos para los diversos puestos que requiera la empresa.

Página web de la empresa: En este canal se subirá la bolsa de trabajo TRANSMI el cual deberá aparecer en el portal del mismo.

Escuela de manejo: Se sugiere ampliar la búsqueda en las escuelas de manejar a fin de publicar las oportunidades laborales para los conductores.

Reclutamiento on line: Otro canal para atraer el mejor talento, son las plataformas on line lo que supone ahorrar costos y tiempo del profesional de gestión de personas.

3. Filtrar a los candidatos interesados en el puesto: Para esta etapa es importante realizar entrevistas de acuerdo al perfil del puesto y a los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Incorporación y desarrollo: En esta etapa se desarrolla el proceso de onboarding.

