

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Plan estratégico de recursos humanos y su influencia en el
desempeño laboral del área operativa de la Empresa Transmdicas
S.R.L, Arequipa 2022**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Pezo Quispe, Diana Carolina

ORCID: 0009-0009-6559-5299

Sanchez Del Carpio, Asly Arlet

ORCID: 0009-0003-1241-0939

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesora:

Mg. Trillo Espinoza, Veronica Margarita

ORCID: 0000-0002-6064-898X

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 09 de Octubre del 2024

Dictamen: 009017-C-EPAE-2024

Visto el borrador del expediente 009017, presentado por:

2016700722 - PEZO QUISPE DIANA CAROLINA

2016600792 - SANCHEZ DEL CARPIO ASLY ARLET

Titulado:

**PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA TRANSMIDICAS S.R.L, AREQUIPA 2022**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**29645810 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN
DICTAMINADOR**



**41635889 - LEWIS ZUÑIGA PATRICIO FEDERICO
DICTAMINADOR**



Plan estratégico de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral del área operativa de la Empresa Transmdicas S.R.L, Arequipa 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	2%
2	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	www.estrategia-sustentable.com.mx Fuente de Internet	1%
4	www.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	apps.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	pe.jooble.org Fuente de Internet	1%
7	amcham.org.pe Fuente de Internet	1%
8	portalportuario.cl Fuente de Internet	1%

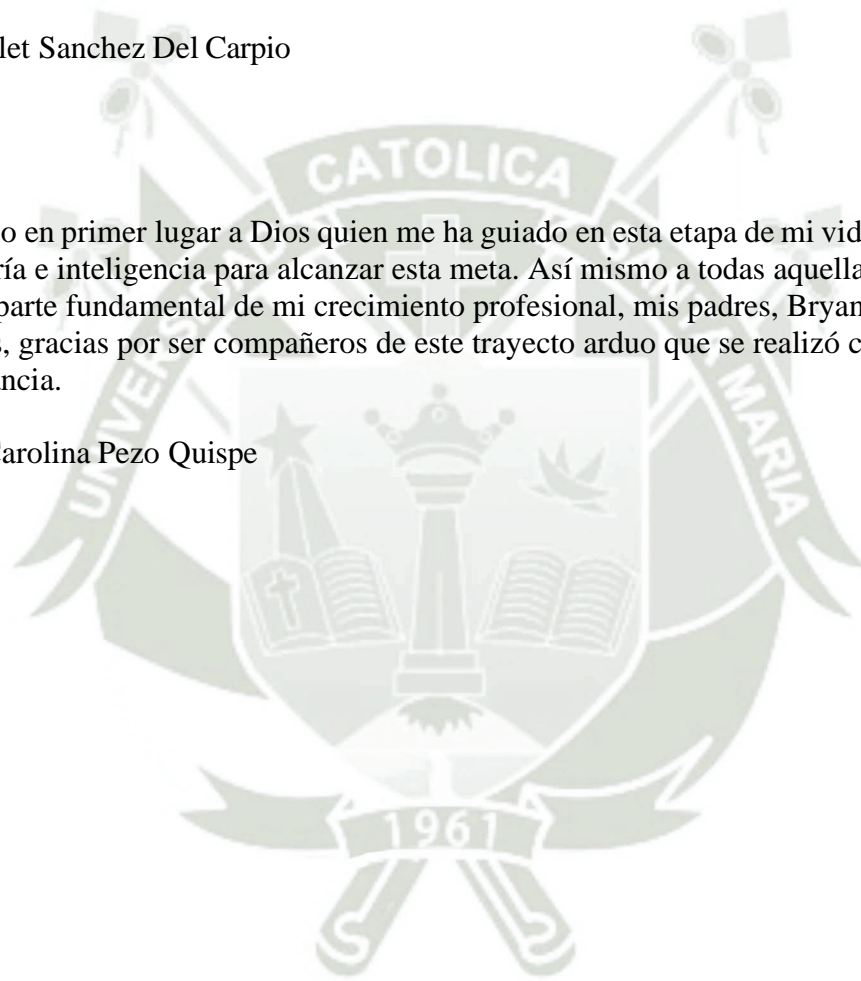
DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Divino Niño Jesús que me acompaña y me bendice en cada paso que doy, sin Él nada sería posible. A mi madre, quien ha sido mi ejemplo a seguir, además de ser mi sustento para llevar a cabo cada logro en mi vida y poder formarme como una profesional, por lo cual le estoy eternamente agradecida. Siempre juntas. A las amigas que conocí en la facultad de la universidad, porque vivimos cosas increíbles e hicieron mi paso por la universidad más feliz.

- Asly Arlet Sanchez Del Carpio

Agradezco en primer lugar a Dios quien me ha guiado en esta etapa de mi vida y me ha dado la sabiduría e inteligencia para alcanzar esta meta. Así mismo a todas aquellas personas que han sido parte fundamental de mi crecimiento profesional, mis padres, Bryan y mis hermanos, gracias por ser compañeros de este trayecto arduo que se realizó con perseverancia.

- Diana Carolina Pezo Quispe



RESUMEN

El presente trabajo aborda la necesidad de implementar un plan estratégico de recursos humanos en el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L., donde se ha observado deficiencias en la capacitación, motivación y retención del personal, impactando directamente en la eficiencia y productividad de la organización. La ausencia de un plan estratégico de recursos humanos ha llevado a la falta de estabilidad en la administración y a un manejo ineficiente del personal, lo que se refleja en un desempeño laboral inadecuado. Se identificaron problemas como la falta de motivación y compromiso del personal, así como una organización deficiente del área de recursos humanos.

El plan estratégico propuesto se basa en el análisis externo e interno de la empresa, así como en las revelaciones clave durante las entrevistas con el jefe de Recursos Humanos y el gerente general. Se destaca la importancia de aspectos como la motivación del personal, la capacitación continua y un ambiente laboral positivo para mejorar el desempeño laboral en el área operativa. Así mismo las estrategias propuestas incluyen la implementación de tecnología especializada, el desarrollo de productos de bajo costo, el establecimiento de departamentos de marketing y finanzas, la diversificación de servicios logísticos, la formación de alianzas estratégicas con proveedores, entre otras acciones.

El presente plan estratégico busca mejorar el desempeño laboral del personal, pero a su vez posicionar a la empresa para alcanzar mayores niveles de eficiencia, competitividad y crecimiento sostenible en el mercado del transporte de carga pesada en Arequipa.

Palabras clave: plan estratégico, área operativa, recursos humanos, desempeño

ABSTRACT

This paper addresses the need to implement a strategic human resources plan in the operational area of Transmdicas S.R.L., where deficiencies in training, motivation, and employee retention have been observed, directly impacting the organization's efficiency and productivity. The absence of a strategic human resources plan has led to instability in administration and inefficient personnel management, resulting in inadequate job performance. Problems such as lack of motivation and commitment among staff, as well as poor organization within the human resources department, have been identified.

The proposed strategic plan is based on both external and internal analysis of the company, as well as key insights gathered during interviews with the Human Resources Manager and the General Manager. The importance of factors such as employee motivation, continuous training, and a positive work environment is emphasized for improving job performance in the operational area. Additionally, the proposed strategies include implementing specialized technology, developing low-cost products, establishing marketing and finance departments, diversifying logistics services, and forming strategic alliances with suppliers, among other actions.

This strategic plan aims to enhance employee job performance while positioning the company for greater efficiency, competitiveness, and sustainable growth in the heavy cargo transportation market in Arequipa.

Keywords: strategic plan, operational area, human resources, performance

ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I..... 7

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO..... 8

1.1. Enunciado del Problema..... 8

1.2. Descripción del Problema..... 9

1.2.1. Campo, Área y Línea..... 10

1.2.1.1. Análisis de variables..... 11

1.2.2. Interrogantes Básicas..... 13

1.2.2.1. Interrogante General 13

1.2.2.2. Interrogante Específicas 13

1.2.3. Tipo de problema..... 13

1.3. Justificación..... 13

1.3.1. Justificación social 13

1.3.2. Justificación práctica 14

1.3.3. Justificación teórica 14

1.3.4. Justificación por conveniencia..... 14

1.4. Objetivos..... 15

1.4.1. Objetivo General..... 15

1.4.2. Objetivos Específicos	15
1.5. Marco Teórico	15
1.5.1. Marco Conceptual	15
1.5.1.1. Plan Estratégico	15
1.5.1.2. Plan Organizacional	18
1.5.1.3. Desempeño Laboral	18
1.5.1.4. Transporte	19
1.5.2. Esquema Estructural	20
1.5.3. Antecedentes	21
Antecedentes Internacionales	21
Antecedentes Nacionales	22
Antecedentes Locales	22
1.6. Hipótesis	23
CAPÍTULO II	24
2.1. Técnicas e Instrumentos	24
2.2. Estructura del Instrumento	25
2.2.1. Cuestionario	25
2.2.2. Guía de preguntas	27
2.3. Campo de Verificación	28
2.3.1. Ámbito	28
2.3.2. Temporalidad	28
2.3.3. Unidades de Estudio	29

2.4.	Estrategia de recolección de Datos	29
2.5.	Cronograma de la Investigación.....	31
2.6.	Presupuesto de la Investigación.....	33
CAPÍTULO III.....		34
3.1.	Plan estratégico.....	34
3.1.1.	Lineamientos estratégicos.....	34
3.1.2.	Análisis Externo	34
3.1.2.1.	Análisis PESTEL.....	34
3.1.2.2.	Fuerzas Competitivas de Porter.....	43
3.1.3.	MEFE.....	54
3.1.4.	Análisis Interno	55
3.1.4.1.	AMOFHIT.....	55
3.1.5.	MEFI.....	62
3.1.6.	Matriz FODA.....	64
3.1.7.	Matriz Interna – Externa (IE).....	65
3.1.8.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	65
3.1.9.	Plan Organizacional y de Recursos Humanos.....	67
3.1.9.1.	Estructura organizacional	67
3.1.9.2.	Perfil de puesto y Manual de funciones	69
3.1.9.3.	Cultura Organizacional	77
3.1.10.	Objetivos Organizacionales del área operativa.....	78
3.1.8.1.	Estrategias, planes de acción e indicadores	78

3.1.11. Conclusiones	82
3.1.12. Recomendaciones	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO I	91
ANEXO II	93



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de consistencia.....	2
Tabla 2 Cronograma de actividades	31
Tabla 3 Presupuesto	33
Tabla 4 Empresas autorizadas para el transporte terrestre de carga por carretera en el ámbito nacional, según departamento: 2013 – 2022	45
Tabla 5 Ranking de las empresas por número de vehículos en el transporte de carga por carretera en el ámbito nacional: 2022.....	47
Tabla 6 Matriz EFE.....	54
Tabla 7 Matriz EFL.....	62
Tabla 8 Matriz FODA.....	64
Tabla 9 Matriz Interna-Externa (IE)	65
Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	66
Tabla 11 Estrategias, plan de acción e indicadores	79

ÍNDICA DE FIGURAS

Figura 1 Proyecciones 2022-2023 PIB%	36
Figura 2 Radiografía del impacto del sector minero	37
Figura 3 Organigrama.....	59
Figura 4 Estructura organizacional actual de área operativa.....	67
Figura 5 Estructura organizacional propuesto para el área operativa	68



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal abordar la necesidad de implementar un plan estratégico de recursos humanos en el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L., una organización con más de 20 años de experiencia en el sector de transporte de carga pesada en Arequipa, enfocado principalmente en el sector minero. A pesar de su trayectoria, la empresa enfrenta serias deficiencias en la gestión de recursos humanos, reflejadas en problemas como la falta de capacitación, motivación y retención del personal, aspectos que afectan directamente la eficiencia y productividad de sus operaciones.

En un contexto donde el sector de transporte de carga pesada experimenta desafíos como restricciones municipales y una recuperación parcial de su capacidad operativa tras la pandemia, la importancia de una gestión eficiente del talento humano se vuelve crucial. Transmdicas S.R.L. carece de un enfoque estratégico en esta área, lo que ha derivado en desmotivación, inequidad y un desempeño laboral inadecuado, a pesar de contar con manuales administrativos que no son aplicados efectivamente.

La investigación propone un plan estratégico de recursos humanos que busca mejorar la capacitación, motivación y retención del personal en el área operativa. Este plan se fundamenta en un análisis exhaustivo de las condiciones internas y externas de la empresa, así como en entrevistas con el jefe de recursos humanos y el gerente general. Además, incluye estrategias específicas como la implementación de tecnología especializada, desarrollo de programas de bajo costo, diversificación de servicios logísticos y la formación de alianzas estratégicas con proveedores.

El presente trabajo no solo pretende optimizar el desempeño laboral del personal de Transmdicas S.R.L., sino también posicionar a la empresa para alcanzar mayores niveles de eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el dinámico mercado del transporte de carga pesada en Perú. La propuesta, además de responder a una problemática organizacional, tiene un enfoque práctico que busca generar impacto positivo tanto en la productividad como en la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Enunciado del Problema

La ausencia de un Plan Estratégico de Recursos Humanos en el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L. en Arequipa durante el año 2024 ha generado deficiencias significativas en la capacitación, motivación y retención del personal. Esta situación problemática ha afectado directamente la eficiencia y productividad de la empresa, evidenciando la necesidad de abordar esta cuestión de manera integral.

En este contexto, se plantea la necesidad de realizar una investigación que se centre en el desempeño laboral del personal del área operativa de Transmdicas S.R.L. El objetivo principal de esta investigación es identificar cómo la implementación de un plan estratégico de recursos humanos puede mejorar la gestión del talento y optimizar los resultados empresariales.

La especificidad de esta investigación radica en analizar las consecuencias de la falta de un plan estratégico de recursos humanos, con un enfoque particular en la capacitación, motivación y retención del personal del área operativa. Se observarán unidades tales como el personal del área operativa, los procesos de capacitación y desarrollo profesional, las medidas de motivación y retención del personal, así como los indicadores de desempeño laboral y productividad.

El estudio se llevará a cabo en la empresa Transmdicas S.R.L., ubicada en la ciudad de Arequipa, Perú, durante el año 2024. La investigación se desarrollará en este espacio y tiempo específico para asegurar la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos.

Se espera que la implementación de un plan estratégico de recursos humanos en la empresa Transmdicas S.R.L. permita mejorar significativamente la capacitación, motivación y retención del personal. Esto, a su vez, contribuirá a aumentar la eficiencia y productividad de la empresa, optimizando los resultados empresariales y asegurando una gestión del talento más efectiva en el área operativa.

1.2. Descripción del Problema

La producción minera inició el año 2022 con resultados mixtos ya que hubo crecimiento y decrecimiento en los diferentes tipos de producción minera, de acuerdo al último boletín del Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2022). Si bien la producción del cobre (+12.7%), oro (+4.5%), molibdeno (0.2%) y estaño (14.7%) crecieron; la plata (-0.2%), zinc (-13.2%), plomo (-1.8%) y hierro (29.6%) registraron caídas para el mes de enero, mes en el que se realizaron dichos análisis. De acuerdo con el reporte, la producción de cobre creció en volumen por la Compañía Minera Antamina S.A (+3.8%), Sociedad Minera Antamina S.A. (+3.8%), Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (+12.1%) y Minera Las Bambas S.A. (+28.4%), las tres empresas representan el 55% de la producción cupiera a nivel nacional (MINEM, 2022).

Los tres proyectos mineros más importantes para el Producto Bruto Interno (PBI) peruano en el año 2022 son Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho que aportarían 0.7 puntos del crecimiento, según lo ha explicado Carlos Prieto, gerente de Estudios Económicos del Banco de Crédito [BCP] (2022). Analistas indican que se tienen que tomar acciones para evitar que los bloqueos afecten las operaciones ya que este tipo de impedimentos ocasionarían pérdidas económicas altas. Perú tiene una cartera de proyectos mineros valorizada en más de USD 53.000 millones, y en 2021 produjo 2.3 millones de toneladas (Mt) de cobre. Sin embargo, una serie de protestas sociales obstaculizan el camino para llegar a dos de sus principales operaciones mineras (Las Bambas y Cuajone), siendo estas paralizadas.

Por otro lado, la actividad automotriz en Perú alcanzó un crecimiento de 3,91% en enero de 2022, impulsado por la mayor comercialización de vehículos livianos (Pick Up, furgonetas, camionetas todo terreno, automóviles) y pesados (camiones y tracto- camiones) debido a la mayor demanda de sectores como minería, agroindustria, comercio y manufactura, afirmó Adrián Revilla Vergara gerente de la Asociación Automotriz del Perú (AAP). El gremio automotriz señaló quien en enero de este año también creció el mantenimiento y reparación de vehículos automotores por mayor venta de vehículos e incremento del servicio (Cámara de Comercio de Lima, 2022).

El sector de transporte de carga pesada ha experimentado una importante recuperación de sus operaciones, que ahora bordean el 70% de su capacidad. Luego de sufrir la peor parte del

impacto de la pandemia del coronavirus, afronta una nueva dificultad, las restricciones municipales para circular por ciertas vías del país, según informa el presidente del Gremio de Transporte y Logística (GTL), Geovani Diez (Gestión, 2022).

La empresa considerada para el desarrollo de la presente investigación es Transmdicas SRL, la cual tiene una antigüedad de más de 20 años en el mercado del sector transportes, específicamente del sector de carga pesada y enfocado en el sector económico minero, siendo sus principales clientes: Cerro Verde, Las Bambas, Quellaveco, Pucamarca, entre otras.

La problemática actual de la empresa es que no cuentan con estabilidad en su administración, debido a que no se toma en cuenta el valor implícito de la gestión de recursos humanos, no existe equidad, el descontento se ve expuesto en diversas áreas de la organización, el mismo que se ve reflejado en el desempeño laboral. En este contexto, la calidad en la gestión de recursos humanos no cumple debidamente su rol de servicio como finalidad superior. Dentro de la empresa no se realiza una planificación continua que dirija los cursos de acción, los mismos que deben ser enfocados al recurso humanos, en el que existan programas que guíen el comportamiento organizacional y que faciliten la toma de decisiones. La escasa organización con respecto al recurso humano, concibe un personal desmotivado y deficiente en la realización de sus funciones, a pesar que la organización cuenta con los manuales administrativos, estos no son puestos en práctica. La carencia de controles eficientes del desempeño laboral, como, por ejemplo: cumplimiento de objetivos, uso de recursos, organización del tiempo, uso de la información reglas y políticas; estaría afectando la calidad en el servicio.

Por todo lo descrito previamente se requiere desarrollar un plan estratégico de recursos humanos, enfocado al área operativa, que demuestre la viabilidad en su implementación para la empresa Transmdicas SRL y le permita mejorar y optimizar dicha área, la cual presenta un manejo ineficiente y un desempeño laboral inadecuado.

1.2.1. Campo, Área y Línea

Campo: Ciencias Sociales

Área: Administración de Empresas

Línea: Negocios Empresariales

1.2.1.1. Análisis de variables

a. Análisis de variables

- Variable independiente: Plan Estratégico de Recursos Humanos
- Variable dependiente: Desempeño laboral del área operativa



b. Matriz de Consistencia

Tabla 1

Matriz de Consistencia

Nombre del tema de investigación: Marketing mix y gestión administrativa en los colaboradores del sector publicidad en la ciudad de Arequipa, 2023

Problema General	Objetivo General Indicadores	Hipótesis General	Variables de investigación	Subvariables	Dimensiones
<p>PG: ¿Es viable un plan estratégico de recursos humanos que influya en el desempeño laboral del área operativa de humanos que influya en el desempeño laboral</p> <p>la empresa Transmídicas S.R.L en Arequipa 2024?</p>	<p>OG: Elaborar un plan estratégico de recursos humanos que influya en el desempeño laboral del área operativa de la empresa Transmídicas S.R.L en Arequipa 2024</p>	<p>HG: Dado que el área de recursos humanos influye en el desempeño laboral de una organización, es probable que, realizando el presente trabajo de investigación, podamos determinar que es viable un plan estratégico de recursos humanos que influya en el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa Transmídicas SRL Arequipa 2024.</p>	<p>Plan Estratégico de recursos humanos</p>	<p>D1: Desarrollo y capacitación continua</p> <p>D2: Clima laboral y cultura organizacional</p> <p>D3: Liderazgo y gestión de equipos</p> <p>D4: Ambiente y condiciones de trabajo</p>	<p>Índice de mejora en las competencias y habilidades técnicas de colaboradores.</p> <p>Índice de compromiso y satisfacción de los empleados del área</p> <p>Medición de la percepción de la cultura organizacional en el área operativa.</p> <p>Evaluación del liderazgo en el área operativa.</p> <p>Evaluación de la seguridad y comodidad del entorno laboral.</p> <p>Índice de ausentismo y accidentes laborales en el área operativa.</p>

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Variable 2	Dimensiones	Indicadores
<p>Pe1: ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Transmídicas S.R.L?</p> <p>Pe2: ¿Cuáles son los beneficios de elaborar un plan estratégico en el área operativa de la empresa Transmídicas</p>	<p>Oe1: Realizar un diagnóstico en el área de recursos humanos de la empresa Transmídicas</p> <p>Oe2: Elaborar un plan estratégico de recursos humanos que contribuya mejorar el desempeño laboral.</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Tiempo</p>	<p>D1: Calidad de trabajo</p> <p>D2: Productividad</p>	<p>Cumplimiento de normativas</p> <p>Productividad por Unidad de</p>
<p>Pe3: ¿Cómo será la organización en el área de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de la empresa Transmídicas S.R.L en Arequipa 2024?</p> <p>Pe4:</p>	<p>Oe3: Plantear una mejor organización del área de recursos humanos para influir positivamente en el desempeño laboral.</p> <p>Oe4: Proponer estrategias a implementar para</p>	<p>Desempeño Laboral</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p>	<p>D3: Iniciativa</p>	<p>Número de propuestas nuevas implementadas</p>

¿Cómo se va a optimizar el desempeño laboral en el área optimizar los procesos en el área operativa de operativa de la empresa Transmédicas S.R.L en Arequipa la organización.
2024?

D4: Trabajo en equipo índice de conflictos

Método y diseño	Población y muestra	Técnica e instrumentos
Enfoque: Diseño: Alcance:	Población = 230 colaboradores Muestra = 145 colaboradores	Técnica : Encuesta Instrumentos: Cuestionario

Nota. Elaboración propia *Fuente:* Abrigo et al. (2018)



1.2.2. Interrogantes Básicas

1.2.2.1. Interrogante General

¿Es viable un plan estratégico de recursos humanos que influya en el desempeño laboral del área operativa de la empresa Transmdicas

S.R.L en Arequipa 2024?

1.2.2.2. Interrogante Específicas

Pe1: ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Transmdicas S.R.L?

Pe2: ¿Cuáles son los beneficios de elaborar un plan estratégico en el área operativa de la empresa Transmdicas?

Pe3: ¿Cómo será la organización en el área de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de la empresa Transmdicas S.R.L en Arequipa 2024?

Pe4: ¿Cómo se va a optimizar el desempeño laboral en el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L en Arequipa 2024?

1.2.3. Tipo de problema

Una investigación correlacional es un tipo de estudio que se centra en analizar la relación entre dos o más variables. A diferencia de otros tipos de investigación que pueden buscar establecer causas directas o describir características de un fenómeno, la investigación correlacional se preocupa por determinar si existe una asociación entre las variables de interés y, en caso afirmativo, cómo es esa relación.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación social

La investigación que se plantea tiene una importancia social debido a que, al proponer mejores estrategias para la empresa, permitirá que los colaboradores trabajen de manera eficaz y con ello se podrá brindar un servicio de calidad para sus clientes y se logrará el crecimiento sostenible que permita contribuir a generar más empleo y contribuir a su sector económico.

1.3.2. Justificación práctica

La presente investigación tiene como objetivo mejorar el área de recursos humanos de Transmdicas SRL a través de un plan estratégico, enfocado al área operativa, ya que los clientes que pertenecen al sector minero generan mayores beneficios.

1.3.3. Justificación teórica

Esta investigación responde a la necesidad de Transmdicas SRL de mejorar sus estrategias corporativas, enfatizando la relevancia de un plan estratégico sólido y de la optimización del área de recursos humanos, que actualmente enfrenta diversas deficiencias. La identificación y propuesta de soluciones en este ámbito no solo contribuirán a la resolución de problemas existentes, sino que también abrirán nuevas oportunidades de desarrollo y eficiencia dentro de la organización. En este sentido, los resultados de este estudio podrán servir de referencia para futuras investigaciones que deseen profundizar en la mejora continua de la gestión empresarial, tomando como base los criterios aquí abordados.

1.3.4. Justificación por conveniencia

La presente investigación tiene como objetivo para las tesoristas el de emplear los conocimientos adquiridos durante la carrera y obtener el título de licenciadas en Administración de Empresas.

1.3.5. Justificación metodológica

La presente investigación se justifica metodológicamente por la necesidad de abordar de manera estructurada las deficiencias en la gestión de recursos humanos del área operativa de Transmdicas S.R.L. Se ha optado por un enfoque mixto que combina el uso de encuestas y entrevistas, lo que permite obtener una visión integral de la problemática. Las encuestas, aplicadas al personal operativo, ofrecen datos cuantitativos que reflejan el estado de la capacitación, motivación y retención. Por otro lado, las entrevistas a responsables de recursos humanos proporcionan una perspectiva cualitativa, enriqueciendo el análisis con información sobre las políticas y prácticas actuales.

El uso de estos métodos garantiza la validez y la fiabilidad de los hallazgos, así como su aplicabilidad práctica, al proponer soluciones basadas en evidencia que contribuyan a mejorar la gestión del talento y optimizar los resultados empresariales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Recursos Humanos para el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L. en Arequipa 2024, con el fin de mejorar el desempeño laboral del área operativa.

1.4.2. Objetivos Específicos

Oe1: Realizar un diagnóstico en el área de recursos humanos de la empresa Transmdicas.

Oe2: Elaborar un plan estratégico de recursos humanos que contribuya a mejorar el desempeño laboral.

Oe3: Plantear una mejor organización del área de recursos humanos para influir positivamente en el desempeño laboral.

Oe4: Proponer estrategias para optimizar los procesos en el área operativa de la organización.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Marco Conceptual

1.5.1.1. Plan Estratégico

Definición

Es el análisis de la situación externa e interna, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de estrategias (corporativas y funcionales) constituyendo las cuatro primeras etapas de todo plan estratégico (De Vicuña, 2017).

Visión Estratégica

La visión estratégica tiene un papel fundamental en el devenir de la organización empresarial, y toda su actuación debe orientarse hacia el respeto de la misma. Para ello se debe entender a fondo la empresa, sus objetivos y el entorno en el que se desenvuelve, también se debe tener en cuenta más información mejor sobre las tendencias económicas, de finanzas y de su sector de actividad. Aprender todo lo relacionado con la elaboración de estrategias empresariales (Pérez, 2021).

Análisis externo

Un análisis externo es la evaluación objetiva de los cambios en desarrollo a nivel mundial que permite entender el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar las amenazas potenciales como oportunidades (Perez, 2021).

Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización (Amador-Mercado, 2022).

Fuerzas Competitivas de PORTER

Es un modelo que precisa el nivel de competitividad que tienes frente a tu contrincante, ayuda a determinar la situación en la que te encuentres y permite contar con las herramientas necesarias previa preparación para defenderte de las amenazas del mercado.

Por ello se debe seleccionar las mejores alternativas estratégicas para poder estar al nivel de la competencia (Maldonado, 2018).

Análisis interno

Es un modelo que permite detectar las debilidades y fortalezas de nuestra organización, dentro del plan estratégico de la empresa con el objetivo de estudiar si se han aplicado las decisiones estratégicas más adecuadas y si somos eficientes en la puesta en marcha de dichas decisiones (Prieto, 2020).

Para este estudio se suele utilizar la herramienta conocida como Análisis AMOFHIT, que no es otra cosa que una auditoría interna – objetiva y sincera – de la organización, cuyo propósito es encontrar las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional:

Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología e Investigación y Desarrollo (Muñoz, 2016).

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli et al., 2015).

Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer (Arias, 2006).

Estrategia

La estrategia operacional analiza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, acciones, y recursos necesarios, para hacer realidad, ante el mercado y clientes, los objetivos de la empresa; por lo que la definición, implementación, y ejecución de la estrategia debe conducir a la construcción de una

ventaja competitiva (Serna, 2018).

Indicadores

Son variables que intentan medir, en forma cuantitativa o cualitativa, hechos ocurridos dentro de la empresa para así, poder respaldar acciones. Entre los principales atributos de un buen indicador están la disponibilidad, simplicidad, especificidad y confiabilidad (Silva, 2019).

1.5.1.2. Plan Organizacional

Un plan organizacional hace el análisis de la estructura interna de una empresa, es decir, su forma de organizarse detallando cada departamento de tu organigrama personal, personal y funciones. Ayuda a delimitar responsabilidades y obligaciones a cada empleado y departamento de tu empresa, para un concreto funcionamiento (Ana Trenza, 2019).

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzarlos objetivos propuestos. Es decir, el sistema jerárquico elegido para organizar a los colaboradores en el organigrama empresarial, gracias al cual se reparte el trabajo y las responsabilidades y se aborda la organización interna y la coordinación (Jaimee, 2020).

Políticas Organizacionales

Son directrices que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Medina, 2012).

Manual de Organización y Funciones (MOF)

Es el Manual de Organización y Funciones de una organización, es relevante que las funciones descritas estén alineadas a la estrategia de la organización (Plan estratégico), si no pierde eficacia en conseguir los objetivos y fines de la organización (Ríos, 2019).

1.5.1.3. Desempeño Laboral

Concepto

El desempeño laboral se considera como un factor de efectividad o eficiencia que cada colaborador puede aportar en sus tareas laborales tomando en cuenta sus responsabilidades laborales u obligaciones, se puede entender como el colaborador se desarrolla en su rol (Gamarra, 2022).

Barreras de trabajo

Las barreras de trabajo son aquellos obstáculos para que puedan desarrollarse profesionalmente dentro de su centro laboral los colaboradores ya sea debido a diversos factores como la alta competitividad o que no exista una buena comunicación entre áreas de la empresa (Alvarez- Moro, 2021).

Cumplimiento de metas y objetivos:

Las metas son el resultado deseado de cómo un emprendedor o un empresario crea, planifica y se compromete a alcanzar en un tiempo determinado. Los objetivos surgen a través de proponerse metas que permitan sostenerse en el mercado y crecer progresivamente (Martinez, 2021).

Compromiso en la empresa:

El compromiso de un trabajador con su empresa es un vínculo basado en su grado de implicación emocional e intelectual con la organización. Los trabajadores comprometidos se sienten motivados por perseguir el bien común para su empresa y se identifican con los retos y objetivos de la misma (Lopez, 2017).

Satisfacción en el puesto y crecimiento personal

Es cuando un trabajador se siente motivado, contento y dichoso con su trabajo. Esto sucede cuando un colaborador siente que está teniendo estabilidad laboral, crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y la vida, teniendo como

consecuencia un crecimiento personal ya que lo que realiza cumple con las expectativas del individuo (Cortés,2021).

1.5.1.4. Transporte

Transporte en el Perú

El transporte es un medio de traslado de personas o mercancías de un lugar a otro, y está considerado como una actividad del sector terciario. El traslado permite el crecimiento económico y las posibilidades de desarrollo de una nación (Pérez, 2021).

Tipos (carga pesada)

Es el trabajo de logística por el que una empresa se encarga de trasladar un conjunto de paquetes o bultos con un peso superior, que usualmente no pueden movilizarse de forma sencilla, al lugar de destino que elija el cliente.

En tal sentido el transporte de mercancía pesada puede ser tanto nacional como internacional, terrestre, marítimo o aéreo, y contará con una serie de condiciones y cualidades diferenciadas, dependiendo del sitio al que se dirija y las especificaciones del dueño (Avantia,2021).

1.5.2. Esquema Estructural

1. Plan estratégico o Visión
 - Misión
 - Valores
- Análisis Externo
- Análisis PESTEL

Fuerzas Competitivas de

Porter MEFE

- Análisis
 - Interno
 - AMOFHI

T MEFI

MATRIZ FODA

2. Plan Organizacional y de
Recursos Humanos

2.1.1. Estructura organizacional

2.1.2. Perfil de puesto y Manual de funciones

2.1.3. Cultura Organizacional
Políticas de Gestión

Reglamento de Trabajo

3. Objetivos Organizacionales
del área operativa

3.1. Estrategias

3.2. Planes de Acción

3.3. Indicadores

1.5.3. Antecedentes

Antecedentes

Internacionales

Soriano y Chispe (2022): “Plan estratégico para la empresa de transporte y logística TRANSLOINTEG S.A.”. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.

Según esta investigación el principal objetivo fue buscar el reposicionamiento de dicha empresa en el rubro de transporte, realizando un análisis situacional y posteriormente poder plantear las estrategias que se implementarán para lograr el posicionamiento de dicha compañía.

Como resultado de la investigación realizada, se concluye que TRANSLOINTEG S.A. nace de la especialización de empresas con más de 50 años de experiencia en transporte de carga, con el objetivo de ofrecer servicios logísticos de transporte pesado utilizando tecnología de punta

y personal comprometido con la seguridad y responsabilidad social.

Espinoza (2018): “El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ep-Emapa, Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

El presente trabajo de investigación busca identificar cómo es el clima organizacional de la organización, demostrando cuán importante es para alcanzar los altos niveles de eficiencia y eficacia organizacional, la cual se ve reflejada en los resultados y en los objetivos de la organización.

En la EP-EMAPA, Ambato, el clima organizacional es deficiente debido a la falta de apoyo de las autoridades, lo que afecta negativamente el desempeño laboral de los trabajadores y, en consecuencia, la atención ciudadana y la imagen institucional. El análisis de las encuestas revela problemas como el mal liderazgo, falta de reconocimientos, sobrecarga de trabajo, carencia de incentivos y mala comunicación, lo que genera desmotivación y bajo rendimiento entre los empleados. Además, tanto factores internos (liderazgo, estructura y políticas) como externos (problemas familiares y personales) influyen en el desempeño de los trabajadores. La falta de trabajo en equipo reduce el compromiso organizacional, y la motivación es clave para mejorar el rendimiento y la productividad en la empresa.

Antecedentes Nacionales

Culqui y Caceda (2019): “Propuesta de un plan estratégico de marketing para incrementar el nivel de ventas de vehículos en la empresa Manucci Diesel Cajamarca S.A.C.”. Universidad Privada del Norte, Trujillo.

Esta investigación pretende que la empresa aumente sus ventas con adecuadas estrategias de marketing, ya que en el mercado no es tan reconocida debido a la poca importancia que le dan a esta área de la organización. Pretenden que con la planeación estratégica de marketing y un correcto análisis de la empresa tanto internamente como externamente puedan obtener más oportunidades en el mercado para así lograr los objetivos de la empresa implementando las estrategias para tener resultados eficientes.

Escobedo y Quiñones (2019): “Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de

los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítima internacional del Callao”. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Mediante esta investigación se pretende determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores, para así determinar la influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales y cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de estos mismos.

Antecedentes Locales

Arias (2020): “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de servicio de transporte público para la mejora competitiva, en el marco del sistema integrado de transporte de Arequipa 2020-2024”. Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

En esta investigación se busca la eficiencia en la gestión de la administración del servicio del transporte de la empresa a través del desarrollo de un plan estratégico y la optimización de procesos en el servicio, lo que tendrá como resultados un significativo ahorro de tiempo y dinero.

Carrera y Cueto (2021): “Relación entre estrés laboral con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Creaciones Urbanas E.I.R.L”. Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con la finalidad principal de ayudar a que la empresa tenga en conocimiento como influencia el estrés laboral en el desempeño de sus colaboradores, esto tendrá como objetivo mejorar su clima organizacional y así obtener mejores resultados en la organización.

El estudio muestra que existe una correlación inversa significativa entre el estrés y el desempeño laboral de los trabajadores; a mayor estrés, menor es el desempeño. Sin embargo, no se encontró relación entre el estrés y el cumplimiento de metas y objetivos. Por otro lado, tanto el compromiso con la institución como la satisfacción en el puesto y el crecimiento profesional se ven negativamente afectados por el estrés. Además, el cansancio

emocional también se relaciona inversamente con el desempeño laboral, indicando que niveles más altos de cansancio emocional conducen a un menor rendimiento en el trabajo.

1.6. Hipótesis

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos en el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L. en Arequipa 2024 generará una mejora en el desempeño laboral del área operativa.



CAPÍTULO II

2.1. Técnicas e Instrumentos

Se usará la encuesta y entrevista como técnica para recopilar información. Para la encuesta se usó como instrumento el cuestionario, cuyo fin fue recopilar información sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa.

Por otro lado, la entrevista tiene como instrumento la guía de preguntas, que se aplicó al gerente general y al jefe de recursos humanos para obtener información sobre la gestión del talento humano en el área de operaciones.

2.1.1. Análisis de los instrumentos utilizados

Dado que los instrumentos aplicados tienen como objetivo obtener información a nivel empresarial y se enmarcan dentro del análisis del planeamiento estratégico, se optó por la elaboración de estos instrumentos tomando como referencia otros planes estratégicos que han utilizado metodologías similares. Esto no solo asegura la coherencia con enfoques previamente validados, sino que también contribuye a la validación del instrumento empleado en este estudio.

2.1.2. Validez del constructo

La validez del constructo es fundamental para asegurar que los instrumentos de medición utilizados en la investigación realmente capturan el concepto teórico que se busca evaluar. En el contexto de la tesis titulada "Plan Estratégico de Recursos Humanos y su Impacto en el Desempeño Laboral del Área Operativa de la Empresa Transmédicas S.R.L, Arequipa 2024", se han seleccionado dos técnicas principales para la recopilación de información: la encuesta y la entrevista.

Para la encuesta, se ha diseñado un cuestionario específico con el propósito de recopilar información sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa. Para garantizar la validez del constructo de este cuestionario, se implementarán varias estrategias. En primer lugar, se llevará a cabo una revisión por expertos en recursos humanos y

evaluación del desempeño laboral, quienes proporcionarán retroalimentación sobre la pertinencia y claridad de las preguntas formuladas. Además, se realizará una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores del área operativa, lo que permitirá ajustar y mejorar el cuestionario en función de la retroalimentación recibida, asegurando que efectivamente mida el constructo de interés.

Por otro lado, la entrevista se estructurará mediante una guía de preguntas dirigida al gerente general y al jefe de recursos humanos, con el objetivo de obtener información sobre la gestión del talento humano en el área de operaciones. La validez del constructo en este caso se potenciará a través de la elaboración de una guía de preguntas basada en teorías y modelos reconocidos en la gestión del talento humano. Este enfoque garantiza que las preguntas aborden de manera integral la gestión del talento, permitiendo así obtener datos significativos sobre su relación con el desempeño laboral. Además, se utilizará un análisis de contenido para evaluar las respuestas obtenidas, lo que permitirá verificar la coherencia y relevancia de la información en relación con el constructo teórico que se está investigando.

Es importante señalar que, de acuerdo con la teoría de validez de constructo, las mediciones deben estar alineadas con los conceptos teóricos subyacentes. En este caso, el desempeño laboral y la gestión del talento humano son conceptos interrelacionados que impactan en la efectividad organizacional. Por lo tanto, se garantizará que tanto la encuesta como la entrevista estén fundamentadas en esta teoría, lo que permitirá interpretar los resultados obtenidos de manera válida.

En conclusión, la validez del constructo en esta investigación se establece mediante la implementación de instrumentos cuidadosamente diseñados y validados. La combinación de encuestas y entrevistas, junto con la revisión por expertos y la alineación con teorías reconocidas, proporcionará información confiable y pertinente sobre el impacto del plan estratégico de recursos humanos en el desempeño laboral del área operativa de Transmdicas S.R.L.

2.2. Estructura del Instrumento

2.2.1. Cuestionario

Estimado colaborador:

Agradecemos tu participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo recopilar información importante para nuestra investigación sobre el Plan Estratégico de Recursos Humanos y su impacto en el desempeño laboral en el área operativa de Transmdicas. Por favor, selecciona la opción que mejor refleje tu opinión en cada pregunta. Tu opinión es fundamental para nosotros.

- Edad:
- Cargo:
- Tiempo en la empresa:

1. ¿Cómo calificaría su nivel de desempeño laboral en los últimos meses?

- Muy bajo
- Bajo
- Promedio
- Alto
- Muy alto

2. ¿Qué aspectos considera que influyen más en su desempeño laboral en el área operativa?

- Motivación
- Capacitación
- Ambiente laboral
- Reconocimiento
- Otros (Especificar): _____

3. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en el área operativa?

- Muy negativo
- Negativo
- Neutral
- Positivo
- Muy positivo

4. ¿Considera que hay oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro
5. ¿Recibe capacitación periódica para realizar su trabajo de manera eficiente?
 - Sí, regularmente
 - A veces
 - No
6. ¿Considera que la empresa valora su contribución al equipo de trabajo?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro
7. ¿Qué aspectos cree que podría mejorar en el área de Recursos Humanos para impulsar el desempeño laboral?
 - Bienestar y calidad de vida laboral
 - Programas de capacitación
 - Comunicación interna
 - Incentivos y reconocimientos
 - Otros (Especificar): _____

Agradecemos su tiempo y sus respuestas. Sus comentarios son valiosos para nosotros y nos ayudarán a mejorar nuestras prácticas en Recursos Humanos y en el área operativa.

2.2.2. Guía de preguntas

GERENTE DE LA EMPRESA

Sabemos que su empresa tiene más de 10 años en el rubro de transporte de carga pesada y que alrededor de estos años la empresa ha estado en constante cambios para brindar un servicio de manera óptima.

- ¿Cuál cree usted que sea el análisis situacional de la empresa?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que considera usted que tiene esta

organización?

- ¿Considera que la visión y misión se están llevando a cabo?
- ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias que se ha planteado y sus respectivas actividades?
- ¿Se miden los resultados de estas actividades a través de indicadores?
- ¿Cuáles son los factores que determinan el desempeño del área de Recursos Humanos en su empresa?
- ¿Considera usted que el área operativa tiene un buen desempeño?
- ¿Cómo se puede medir el desempeño de esta área?

JEFE DE ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Cuéntenos un poco más sobre los objetivos del año en el área de recursos humanos.

- ¿Cree usted que se cumplieron y cuáles fueron los factores por los que no se cumplieron?
- La empresa cuenta con un amplio número de personal en el área operativa
- ¿Cree usted que en este año se realizaron las capacitaciones adecuadas para dicha área?
- ¿La ausencia de motivación del personal puede llegar a generar una falta de compromiso del personal?
- ¿Los colaboradores son partícipes siempre de dichas capacitaciones?
- ¿Cuál es el incentivo que la empresa ofrece a sus colaboradores?
- ¿Cómo cree usted que los colaboradores se identifican con la empresa?
- ¿Qué evaluaciones de seguimiento realiza la empresa para sus colaboradores?

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

El plan estratégico se desarrollará en la ciudad de Arequipa.

2.3.2. Temporalidad

Abarca un periodo de 4 años entre el año 2024 y el año 2027.

2.3.3. Unidades de Estudio

En el marco de esta investigación, se ha seleccionado como unidad de estudio el área operativa de la empresa Transmdicas S.R.L. Esta estrategia facilitará la identificación de áreas de mejora y atención dentro del contexto del Plan Estratégico de Recursos Humanos, lo que contribuirá a diseñar estrategias efectivas para potenciar el desempeño laboral y promover un ambiente laboral más productivo.

Además, se llevarán a cabo entrevistas al gerente general y al jefe de recursos humanos. Estas entrevistas, guiadas por una serie de preguntas diseñadas específicamente para este propósito, tienen como objetivo explorar las percepciones y estrategias actuales relacionadas con la gestión del talento humano en el área de operaciones. A través de este enfoque cualitativo, se buscará obtener información valiosa sobre las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora en relación con el desempeño laboral en el área operativa.

Universo

El universo está conformado por 170 personas, los cuales son trabajadores del área operativa de la empresa Transmdicas SRL.

Muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, lo que permite obtener una visión completa y exhaustiva de la situación. En este contexto, al aplicar la fórmula para cálculo de la encuesta se obtiene un

tamaño muestral de 119 colaboradores del área operativa.

2.4. Estrategia de recolección de Datos

Se realizará entrevistas, tanto al gerente de la empresa como al jefe de recursos humanos mediante la cual se podrá percibir información de condición cualitativa, se conocerá mejor la percepción sobre el área de recursos humanos de manera que se podrá obtener la información necesaria sobre el desempeño laboral en los colaboradores de la organización.

Recursos humanos

Autoras de la investigación: Asly Sanchez Del Carpio y Diana Pezo Quispe

Recursos materiales

- Computadora
- Impresora
- Útiles de escritorio
- Papelería

Recursos financieros

Todo lo que fuera necesario para la investigación será financiado por cada una de las autoras a realizar esta investigación como por ejemplo pasajes, movilidad, insumos para el desarrollo de la investigación, entre otros.

2.5. Cronograma de la Investigación Tabla 2

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del título	■																							
Descripción del proyecto		■	■																					
Antecedentes				■	■																			
Marco Teórico-conceptual					■	■																		
Planteamiento del proyecto y objetivos					■	■																		
Desarrollo del capítulo II							■																	
Estructura, cronograma y presupuesto							■																	
Pre dictamen									■	■														
Inicio de desarrollo de Plan Estratégico											■													
Desarrollo de la misión, visión, valores											■													
Desarrollo del Proceso												■	■											

2.6. Presupuesto de la Investigación

Tabla 3

Presupuesto

Ítem	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Pago de derechos de titulación	Servicios	2	S/ 950,00	S/ 1.900,00
Movilidad local para reuniones con la Gerencia y recursos humanos	Mensual	5	S/ 10,00	S/ 50,00
Telefonía e Internet	Mensual	5	S/ 180,00	S/ 900,00
Útiles de escritorio	Mensual	5	S/ 20,00	S/ 100,00
TOTAL				S/ 2.950,00

Nota. Elaboración propia *Fuente:* Universidad Católica Santa María (2024)

CAPÍTULO III

3.1. Plan estratégico

3.1.1. Lineamientos estratégicos

3.1.1.1. Visión: “Somos una empresa de carga pesada a nivel nacional, presentes en la industria y la minería, contamos con profesionales comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua en nuestros procesos qué valores transmite la compañía.

3.1.1.2. Misión: “Somos una empresa de carga pesada a nivel nacional, presentes en la industria y la minería, contamos con profesionales comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua en nuestros procesos.”

3.1.1.3. Valores

- Compromiso: Operar de manera transparente con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes en cuanto a los resultados obtenidos.

Responsabilidad social: Empresa comprometida y concienciada con el medio ambiente.

- Lealtad: Promovemos el compromiso de los empleados con la organización.

Sostenibilidad: Conservamos el equilibrio de la organización a través de un modelo económico sostenible y socialmente responsable.

3.1.2. Análisis Externo

3.1.2.1. Análisis PESTEL

- **Factor Político**

Inestabilidad

política

Según Andina Agencia Peruana de Noticias (2022), el Poder Ejecutivo presentó un acuerdo con los principales gremios de transportistas de carga del país el cual dará pie a que las protestas a nivel nacional cesen. Entre los pedidos de los gremios figuran la igualdad de condiciones en el servicio de transporte internacional, la evaluación de la obligatoriedad de la reserva de carga y tabla de valores referenciales, la verificación del cumplimiento de labores de mantenimiento en las vías licitadas por parte de las empresas concesionadas, entre otras.

Según el Portal El Portuario (2022), como parte de las negociaciones con los transportistas de carga y otras modalidades, el Gobierno del Perú impulsó una serie de Proyectos de Ley que beneficiarán no solo a los conductores, sino también a la población en general. Entre los cuales es posible encontrar la devolución de un porcentaje del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) de Perú, el primer Proyecto de Ley respaldado por el Ejecutivo y que será presentado al Congreso busca implementar medidas destinadas a preservar el entorno natural frente a los efectos secundarios de los camiones de carga pesada de origen internacional que ingresan al país con combustibles contaminantes, en su mayoría procedentes de Bolivia y Ecuador. En este contexto, una vez que el proyecto sea aprobado por el Legislativo, las autoridades peruanas establecerán sanciones para los transportistas extranjeros que introduzcan al territorio peruano combustibles que no cumplan con los estándares de calidad autorizados, incluso con la posibilidad de prohibirles el acceso al país. La normativa propuesta se aplica tanto a los vehículos habilitados para el transporte internacional por carretera de nacionalidad peruana como extranjera.

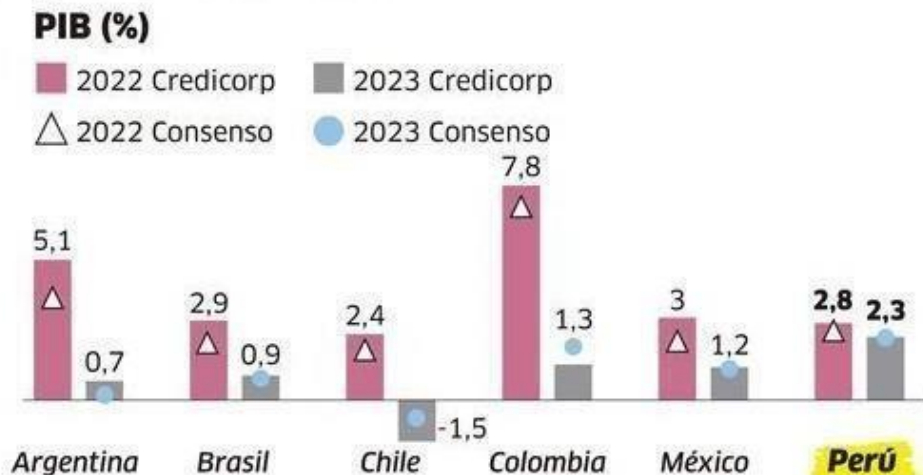
- **Factor Económico**

Fernández & Torres (2023) afirman que de acuerdo a Credicorp Capital y BBVA Research, (2023), se prevé que el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú experimente un crecimiento en el rango de 2,3% a 2,5% en el año 2023. Ambas instituciones coinciden en que este crecimiento no superará el 3%, estimándose entre 2,7% y 2,8%. Además, se proyecta que el PBI de otros países de América Latina tendrá un desempeño diferente, como Colombia con un crecimiento del 1,3%, México con un 1,2% y Argentina con un 0,7%. Estas previsiones se basan en la expectativa de una recesión moderada en Estados Unidos y en la normalización continua de la situación en el Sistema de la Reserva Federal.

Figura 1

Proyecciones 2022-2023 PIB (%)

Proyecciones 2022-2023



Nota: La figura muestra las proyecciones 2022-2023 *Fuente:* Fernández & Torres (2023)

Ferrandiz & Torres (2023) afirman que el economista Armando Mendoza señala que un aumento en la tasa de crecimiento económico que oscile entre el 2,0% y el 2,5% no tiene un efecto significativo en el nivel de vida de la población.

El Instituto Peruano de Economía (2022), afirma que el Banco Central de Reserva (BCRP) indicó que el PBI del sector minero crecerá 8,4% en el 2023, 6,8 puntos porcentuales más que el crecimiento de 1,6% en el 2022. Esto es debido a la mayor producción de Quellaveco, se estima que dicha mina, cuando alcance su máxima capacidad de producción, se convertiría en la tercera mina de cobre más grande del país.

Tasa de desempleo

Por otro lado, de acuerdo a INEI (2024) en el año 2023, la tasa de desempleo alcanzó el 5,4%, lo que representa un incremento de 0,7% en comparación con el 4,7% registrado en 2022. Así mismo, el desempleo afectó de manera más significativa a las mujeres, con una tasa del 6,4%, frente al 4,5% en los hombres. Los jóvenes menores de 25 años fueron los más impactados, con una tasa de desempleo del 10,9%, seguidos por aquellos con educación universitaria, con un 7,2%.

Figura 2

Radiografía del impacto del sector minero

Radiografía del impacto del sector minero



Nota. El gráfico muestra el impacto en el sector minero. Fuente. IPE (2022).

Producción del sector transporte

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima (2022), en octubre de 2022, la producción del sector Transporte, Almacenamiento y Mensajería aumentó 9,45% por el crecimiento del subsector transporte (14,04%) y de almacenamiento y mensajería (0,59%) se incrementó ante los mayores servicios en almacenamiento y actividades de apoyo al transporte (0,8%). En el crecimiento del subsector transporte incidió el desenvolvimiento del transporte por vía aérea (40,7%); transporte por vía terrestre y por tuberías (8,5%), por mayor tráfico por carretera de pasajeros (15,2%) y de carga (1,0%), así como por el mayor movimiento por vía férrea (13,1%).

Alza de combustible db5

De acuerdo a Radio Programas del Perú (2022), el economista Diego Rosales, se está experimentando una limitación en la disponibilidad de combustibles. La principal razón de esto se debe a que Petroperú está enfrentando dificultades para adquirir el producto en el mercado internacional debido a problemas financieros. Desde enero de 2020, han importado el producto desde Estados Unidos, lo que ha resultado costos más altos. Para ser más específicos, el costo se ha incrementado en un 30% solo debido al proceso de refinación. Esto significa que si un barril de petróleo cuesta \$100, se deben agregar \$30 adicionales por el proceso de refinación, y estos costos adicionales se reflejan en los precios finales que los consumidores pagan. Si esta escasez persiste, es posible que los precios suban de nuevo.

- **Factor Social**

Tasa de crecimiento de la población y el progresivo envejecimiento de los habitantes.

De acuerdo a INEI (2022), la población peruana ha llegado a los 33,396,700 habitantes, lo que representa más del doble de la población registrada en 1972. INEI (2022) destaca que, durante medio siglo de cambios significativos, la dinámica de la población ha estado influenciada por diversas variables como la economía, la sociedad y la cultura. Además, señala que estos cambios demográficos muestran tendencias variadas, especialmente a nivel de departamentos, provincias y distritos.

Índices De Empleabilidad

De acuerdo al Diario oficial del bicentenario “El Peruano”, en junio de 2022, el empleo formal experimentó un aumento del 7.8%, impulsado por el crecimiento económico posterior a la pandemia de COVID-19, según lo destacó Alejandro Salas, quien encabeza el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Salas subrayó la importancia de mantener el crecimiento económico y aseguró que el país está en una posición sólida en comparación con otros países de la región, a pesar de los desafíos internacionales que han impactado la economía. Él enfatizó que el progreso de Perú se basa en su población y su contribución a la economía, y como gobierno, deben proporcionar las herramientas necesarias para fomentar el empleo y la empleabilidad.

Problemas Sociales

Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (2022), perteneciente al Ministerio de Salud (MINSA), registró un total de 11,912 casos de accidentes de tránsito durante el período comprendido entre enero y junio de 2022. Dicho informe detalla que los incidentes de lesiones relacionadas con accidentes de tránsito en áreas urbanas y carreteras presentaron las siguientes cifras: En la costa, el 32.5% de los casos ocurrieron en carreteras, mientras que el 67.5% tuvieron lugar en áreas urbanas. En la sierra, el 52.2% de los casos se registraron en carreteras, y el 47.8% en zonas urbanas. En la selva, el 27.8% de los casos ocurrieron en carreteras, y el 72.2% en zonas urbanas.

Radioprogramas del Perú (2022), ha reportado bloqueos de carreteras por parte de transportistas en diversas regiones. En el kilómetro 48 de la Panamericana Sur, se mantiene un bloqueo con un gran número de camiones y trailers, aunque se permite el paso de automóviles y minivans hacia Majes y la ciudad de Mollendo y Camaná. Los transportistas exigen la presencia del presidente Pedro Castillo para abordar sus demandas. Según el dirigente Javier Corrales, están solicitando la intervención del presidente Castillo debido a su posición como líder del país y su compromiso previamente acordado en marzo, el cual alegan no se ha cumplido.

Fuerza laboral

De acuerdo a INEI (2024), en el primer trimestre de 2024, la población ocupada del país llegó a 17 millones 159 mil 100 personas, marcando un aumento del 0,8% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este crecimiento se debe principalmente al aumento en el área urbana (+2,1%), mientras que la población en el área rural disminuyó en 4,5%.

Por otro lado, el empleo creció tanto para hombres (0,9%) como para mujeres (0,6%). La población ocupada de 45 años y más aumentó en 4,6%, mientras que la de menores de 25 años disminuyó en 6,9%. La cantidad de personas con educación superior universitaria creció en 7,1%, y el empleo en empresas grandes (con más de 51 trabajadores) se incrementó en 2,6%.

El sector comercial experimentó un aumento del 4,8% en la ocupación, mientras que en los sectores de agricultura, pesca y minería se redujo en 1,4%.

El ingreso promedio mensual aumentó en 8,2%, alcanzando los 1695,2 soles, con un mayor incremento en las áreas urbanas (8,5%) en comparación con las rurales (2,6%). En cuanto a las ciudades, 17 de las 26 analizadas vieron un aumento en la población ocupada, con Trujillo, Cusco y Moquegua destacando con incrementos superiores al 10%. Las tasas de desempleo más altas se encontraron en Huancavelica y Moquegua, mientras que las tasas más altas de empleo informal se registraron en Pucallpa y Ayacucho.

- **Factor Tecnológico**

De acuerdo a Juárez (2021), para que las empresas de transporte de carga pesada sean más eficientes y rentables se debe hacer uso de herramientas tecnológicas como la telemetría, el cual mediante rastreo satelital puede ayudar a reducir costos de combustibles beneficiando a las empresas. Así mismo ayuda a administrar la forma de manejo de los conductores, desempeño del motor y evita los posibles accidentes y a tener una mejor planeación logística.

De acuerdo a El Capitalino (2023), el GPS para camiones de transporte de carga pesada, mediante uso de red de satélites determinan la ubicación de los vehículos. Esta herramienta permite a la empresa optimizar sus rutas, además ayuda a evitar casos de robo ya que el rastreo puede ser en tiempo real, por otro lado, ayuda a optimizar la gestión de flotas ya que se puede supervisar de mejor manera la velocidad de los vehículos, consumo de combustible, organización de horarios, etc.

Oracle (2023) define un Sistema de Gestión del Transporte como una plataforma tecnológica que ayuda a las empresas a planificar, ejecutar y mejorar el movimiento físico de mercancías, tanto entrantes como salientes, asegurando el cumplimiento de regulaciones y la disponibilidad de la documentación necesaria. Dicho sistema brinda visibilidad sobre las operaciones diarias de transporte, información sobre regulaciones comerciales y garantiza entregas puntuales. Además, simplifica el proceso de envío y permite a las empresas administrar y optimizar sus operaciones de transporte, ya sea por tierra, mar o aire.

- **Factor Ecológico**

De acuerdo a Editorial CIO (2023), el transporte de carga pesada ayuda a cumplir los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: El objetivo de desarrollo sostenible 3, ya que

como se sabe el transporte genera muchos accidentes de tránsito, por dicho motivo se debe educar a los conductores en educación vial para contrarrestar el alto número de infracciones.

Respecto al ODS 7, que se refiere a la energía asequible y no contaminante. “El estudio del Banco Mundial “Hoja de ruta para la acción climática en América Latina y el Caribe 2021-25” marca que las emisiones de los sistemas energéticos, principalmente vinculadas a la combustión de combustibles fósiles, representan el 43 % del total de las emisiones en América Latina y el Caribe, incluyendo el 15 % provenientes del transporte.” (Editorial CIO, 2023). Lo cual significa que se deben realizar acciones relacionadas al cambio a combustibles más limpios, uso de vehículos a gas natural, lo cual puede ayudar a reducir el uso de combustible que generen emisiones de gases.

Por último, el objetivo de desarrollo 9 está relacionado a la industria, innovación e infraestructura. Según Editorial CIO (2023), es fundamental mejorar la infraestructura vial y logística para aumentar la eficiencia del transporte de carga pesada por carretera. Editorial CIO (2023) afirma que, en las últimas décadas, América Latina y el Caribe han invertido significativamente menos en comparación con otras regiones en desarrollo. En promedio, tan solo el 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB) de la región se ha destinado a la infraestructura entre 2010 y 2020. Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, acelerar la transición hacia la energía verde y reducir las emisiones de carbono en el transporte, los países de América Latina y el Caribe deben aumentar sus inversiones en infraestructura y hacerlo de manera más eficiente.

- **Factor Legal**

De acuerdo con Artica (2023), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha actualizado recientemente los criterios de antigüedad para los vehículos de transporte público terrestre de carga y pasajeros, que desean acceder a la devolución del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Esta devolución, que representa el 70% del ISC incluido en el precio del diésel, se mantendrá en vigor hasta 2025. Los cambios, establecidos en el Decreto Supremo N.º 164-2023-EF publicado en el Diario Oficial El Peruano, buscan formalizar la contabilidad de las empresas del sector.

Según la Revista Latinoamericana de Derecho (2023), el aumento en las tarifas de peajes, que entrará en vigor el 10 de enero, se debe a la inflación más alta en 26 años. Este incremento, que

afectará a cinco de las 16 vías concesionadas, podría alcanzar hasta el 6% en los precios de los peajes.

El Gobierno Peruano (2022) señala que la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) ha identificado diez infracciones de tráfico más comunes cometidas por conductores en 2022. Estas infracciones destacan la falta de cumplimiento con las normativas, lo cual es esencial para prevenir sanciones y accidentes. Las infracciones más frecuentes incluyen:

1. Prestar servicio de transporte de personas sin autorización.
2. Falta de extintores en los vehículos.
3. Luces inoperativas en los vehículos.
4. Neumáticos de categoría "O" no conformes a las condiciones técnicas.
5. Neumáticos de categoría "M o N" no conformes a las condiciones técnicas.
6. Láminas retroreflectivas inadecuadas en los vehículos.
7. No portar la guía de remisión del transportista.
8. Circular sin llanta de repuesto.
9. No transmitir el GPS.
10. No contar con un certificado de inspección técnica vehicular vigente.

Estas infracciones subrayan la importancia de que los conductores y empresas cumplan con las normativas de tránsito para asegurar la seguridad en las carreteras.

3.1.2.2. Fuerzas Competitivas de Porter

La empresa ofrece a sus clientes el transporte terrestre de carga, el cual es un servicio integrado que con ayuda de su equipo cumple con los protocolos establecidos para realizar el transporte de manera óptima y segura, es así que demuestra la confianza con cada uno de sus clientes de manera que puedan ser sus aliados estratégicos en el mercado establecido.

A) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR (Intensidad: alto)

La rivalidad entre los competidores de Transmdicas SRL es de intensidad alta debido a varios factores clave. En primer lugar, el sector del transporte terrestre de carga en Perú está compuesto por una gran diversidad de empresas, lo que incrementa la competencia por clientes y recursos. Esta diversidad implica que las empresas emplean diversas estrategias de precios, enfocándose en la reducción de costos para atraer clientes, lo que genera presiones sobre los márgenes de beneficio de todas las empresas, incluyendo Transmdicas SRL.

Además, la calidad del servicio se ha vuelto un diferenciador importante, con empresas que buscan destacar mediante la eficiencia y la fiabilidad de sus operaciones. Esto obliga a todas las compañías a mantener altos estándares en cuanto a tiempos de entrega, seguridad en el transporte y atención al cliente.

La tecnología también juega un papel crucial en la rivalidad, ya que las empresas más grandes y consolidadas tienden a invertir en sistemas de seguimiento y gestión logística, lo que les otorga una ventaja competitiva. Las empresas con menor capacidad tecnológica quedan en desventaja, lo que intensifica aún más la competencia.

Por otro lado, las regulaciones específicas del sector, como las autorizaciones para operar, limitan la entrada de nuevas empresas, pero no disminuyen la presión competitiva entre las ya establecidas. Según datos de la Dirección General de Autorizaciones en Transportes, al 2022 existían 125,320 empresas autorizadas de carga pesada en todo el país, de las cuales un número significativo operaba en Arequipa, que se posiciona como el segundo departamento con más empresas en el rubro, solo detrás de Lima. Aunque el número de empresas se ha reducido en el último periodo (2021-2022), la competencia sigue siendo intensa debido a la concentración de empresas con flotas considerables y recursos significativos.

Estas grandes compañías no solo cuentan con más vehículos y conductores especializados, sino que también pueden influir significativamente en los precios y condiciones del mercado. Esto obliga a empresas como Transmdicas SRL a innovar y

buscar economías de escala para mantenerse competitivas en un entorno marcado por una elevada rivalidad entre los actores principales del sector.



Tabla 4

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 tabla representa la lista de *empresas autorizadas para el transporte terrestre de carga por carretera en el ámbito nacional.* Fuente: MTC - Dirección General de Autorizaciones en Transportes - Dirección de Servicios de Transporte Terrestre

Tabla 5

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
		CORPORACION DE TRANSPORTES CARLEY SOCIEDAD	
22	20510406274	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
		CONCRETOS SUPERMIX SOCIEDAD ANONIMA - CONCRETOS	
29	20392965191	SUPERMIX S.A.	323
30	20507850091	GESTION DE SERVICIOS AMBIENTALES S.A.C.	321
31	20100226147	FRANCISCO CARBAJAL BERNAL S.A.	310
		EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MULTIPLES	
32	20498368728	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
			313
42	Resto RUC	RESTO DE EMPRESAS	027

Nota. La tabla representa el ranking de las empresas por número de vehículos en el transporte de carga por carretera

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



B) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (Intensidad: medio)

En el ámbito del transporte de carga, los clientes cuentan con una amplia variedad de empresas que ofrecen servicios a nivel nacional por lo cual se considera que tienen poder de negociación medio, lo que incrementa significativamente su poder de negociación. Esta abundancia de opciones permite a los clientes comparar precios, calidad de servicio y condiciones de contratación, otorgándoles la capacidad de exigir términos que se ajusten a sus necesidades específicas. Dado que la demanda en este sector no está concentrada en unas pocas compañías, los clientes pueden negociar mejores condiciones y buscar la empresa que mejor cumpla con sus expectativas, sin verse obligados a aceptar las primeras ofertas que reciben.

El alto poder de negociación de los clientes se refleja también en su capacidad para establecer requisitos específicos que las empresas deben cumplir para ganar contratos. Entre estos requisitos se encuentran la composición y características de la flota de vehículos, que deben cumplir con ciertos estándares de capacidad, tecnología y eficiencia. Además, los clientes a menudo exigen que las empresas de transporte implementen medidas de seguridad rigurosas, como el uso de equipos de protección personal (EPP), garantizando así la seguridad tanto de sus productos como del personal involucrado.

Esta capacidad de influir en las condiciones del servicio obliga a las empresas de transporte de carga, como Transmdicas SRL, a adaptar continuamente sus operaciones, inversiones en infraestructura y políticas de seguridad para satisfacer las demandas de sus clientes. De no hacerlo, corren el riesgo de perder oportunidades frente a competidores que están dispuestos a cumplir con estos requisitos, lo que refuerza aún más el alto poder de negociación que tienen los clientes en este sector.

C) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (Intensidad: Medio)

El poder de negociación de los proveedores en la empresa Transmdicas SRL se considera de intensidad media debido a la diversidad de tipos de proveedores y la cantidad disponible en el mercado. Transmdicas cuenta con tres grupos principales de proveedores: repuestos, implementos y combustible, cada uno con un nivel de influencia diferente sobre la empresa.

El poder de negociación ante los proveedores de repuestos y lubricantes es medio porque

Transmdicas puede negociar en función del volumen de compra y la disponibilidad de productos en el mercado. Al realizar pedidos más grandes, la empresa tiene la capacidad de obtener mejores condiciones, como descuentos o tiempos de entrega más favorables. Sin embargo, la empresa no depende de un solo proveedor, ya que existe una gran variedad de proveedores en el mercado que ofrecen repuestos y lubricantes. Esto proporciona a Transmdicas un cierto margen de maniobra en las negociaciones, ya que puede cambiar de proveedor si las condiciones no son favorables.

En el caso de los proveedores de combustible, el poder de negociación es más bajo, ya que los precios del combustible están regulados por el mercado y los márgenes de negociación son limitados. Aunque Estación de Servicios SRL es el principal proveedor de combustible para Transmdicas, la empresa no tiene una relación de dependencia exclusiva con este proveedor. Existe una amplia oferta de estaciones de servicio que pueden suministrar combustible, lo que otorga a Transmdicas la posibilidad de cambiar de proveedor si fuera necesario. Sin embargo, el control sobre los precios sigue siendo limitado, ya que dependen de factores externos, como las fluctuaciones en los precios del mercado internacional de combustibles.

La amplia cartera de proveedores de Transmdicas, tanto para repuestos como para combustible, le otorga cierta capacidad para negociar, pero esta capacidad varía según el tipo de proveedor y la disponibilidad del producto en el mercado. Aunque en algunos casos pueden aprovechar el volumen de compra, en otros, como el del combustible, el poder de negociación está más limitado por las condiciones del mercado, lo que justifica una intensidad media en el poder de negociación de los proveedores.

D) LA AMENAZA DE COMPETIDORES ENTRANTES (Intensidad: Medio)

Para poder ingresar al mercado de transporte de manera macro empresa tienen que tener una mayor inversión, así como también poder contar con las autorizaciones correspondientes para así poder cumplir con las normativas establecidas por el MTC. Al ser un rubro muy abierto es propenso a tener aún más salidas y entradas de competidores, por tal motivo la empresa está en constante actualización sobre el mercado y los requerimientos de cada cliente, capacitando a su personal para que puedan seguir brindando un óptimo servicio.

- **Barreras de entrada:** Existen empresas con gran capacidad para ofrecer el servicio de servicio de transporte de carga pesada por carretera, lo que genera que cuenten con costos bajos. Los competidores que deseen entrar al sector deben contar con igual capacidad para tener el mismo nivel de costos.
- **Requisitos de capital:** para asegurar su operación eficiente y segura, las empresas del sector necesitan invertir en adquisición y mantenimiento de flota. Esto implica una inversión significativa en la compra de camiones y vehículos especializados para el transporte de carga pesada. Además, se debe destinar capital para el mantenimiento regular, reparaciones y renovación de la flota.

Además, la empresa debe invertir en equipos específicos para el transporte de diferentes tipos de carga, como cisternas para combustibles, bombonas y graneleros para GLP, plataformas para maquinaria pesada, entre otros. Así mismo, una empresa del sector invierte en capacitación y formación del personal para mantener altos estándares de seguridad y eficiencia.

Por otro lado, la empresa debe contar con seguros y licencias ya que el transporte de carga pesada por carretera conlleva riesgos significativos, como posibles accidentes, daños a la carga y terceros. Además, se deben cumplir con las licencias y regulaciones requeridas para operar legalmente en el sector.

Por último, para optimizar las operaciones y garantizar un servicio eficiente, se necesita capital para implementar sistemas de seguimiento y tecnología de gestión de flotas. Esto incluye GPS, software de gestión logística y comunicación eficiente con los conductores.

- **Calidad del Servicio:** La calidad del servicio, la puntualidad y la seguridad son factores críticos en este sector. Las empresas compiten para ofrecer el servicio más confiable y eficiente.

E) SERVICIOS SUSTITUTOS (Intensidad: Medio)

Los servicios sustitutos tienen intensidad media ya que hay presencia de servicios sustitutos que también buscan satisfacer las necesidades de traslado de mercancías, estos sustitutos incluyen diferentes modos de transporte, como el ferroviario, aéreo y marítimo, que pueden ofrecer alternativas a las empresas de transporte terrestre, dependiendo de las necesidades del cliente.

Las empresas de logística, tanto a nivel nacional como internacional, ofrecen una gama diversa de servicios especializados que permiten la movilización eficiente de mercancías a través de estos diversos modos de transporte.

La especialización de estas empresas en ofrecer soluciones adaptadas a diferentes tipos de carga, rutas y tiempos de entrega les otorga una ventaja competitiva frente a otros servicios sustitutos. Por ejemplo, el transporte ferroviario es ideal para grandes volúmenes en largas distancias, mientras que el transporte aéreo se destaca por su rapidez, y el marítimo es preferido para el comercio internacional. No obstante, el transporte terrestre sigue siendo el más versátil, especialmente para entregas puerta a puerta y en distancias cortas o medianas, lo que lo convierte en una opción fundamental dentro de la cadena de suministro.

La existencia de estos modos alternativos de transporte podría suponer una amenaza si logran ofrecer precios más competitivos o mayores eficiencias, pero la versatilidad y flexibilidad del transporte terrestre, especialmente en cuanto a la adaptación a las necesidades específicas de los clientes, refuerzan su posición en el mercado. Así, aunque hay competencia por parte de los sustitutos, su intensidad se considera de nivel medio, ya que cada uno de estos servicios está enfocado en nichos específicos del mercado. Las empresas de transporte de carga pueden competir eficazmente gracias a su capacidad de ofrecer una combinación óptima de rapidez, costo y alcance, lo que limita el impacto de los servicios sustitutos en la industria.

3.1.3. MEFE

Tabla 6

Matriz EFE

Factores Determinantes del Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento del sector transporte.	0.09	4	0.36
2	Crecimiento del sector minero en el Perú., debido a mayor producción de la mina Quellaveco.	0.09	4	0.36
3	Implementación de medidas para los camiones de carga pesada de origen internacional que ingresan al país con combustibles contaminantes	0.08	4	0.32
4	Adelantos tecnológicos que permiten mejoras en el sector.	0.21	3	0.63
Amenazas				
1	Inestabilidad política en nuestro país.	0.09	1	0.09
2	Aumento del precio del combustible.	0.12	1	0.12
3	Gran número de competidores en el sector de transporte de carga pesada.	0.08	2	0.16
4	Existencia de sustitutos como: avión, tren, barco.	0.07	2	0.14
5	Competencia con número de flota considerable.	0.09	2	0.18
6	Incremento en el precio de peajes.	0.08	2	0.16
TOTAL				2.52

Nota: Elaboración propia *Fuente:* David F. (2017).

Administración Estratégica. Pearson Educación.

La puntuación ponderada total de 2.52 en la matriz EFE indica que la empresa se encuentra en una posición relativamente favorable para enfrentar los factores externos evaluados. Esta puntuación sugiere que la empresa está moderadamente efectiva en su capacidad para responder a los factores clave del entorno externo.

3.1.4. Análisis Interno

3.1.4.1. AMOFHIT

- Administración y gerencia

Transmdicas inició sus operaciones en 2002 bajo la dirección del Sr. Richard Pezo, quien se desempeña como Gerente General. La empresa familiar, con más de dos generaciones en la industria y 17 años de experiencia, cuenta con una flota de más de 100 unidades y emplea a más de 100 colaboradores. Uno de los pilares de su éxito es su enfoque en la calidad, con certificaciones ISO en gestión de calidad (9001:2015), gestión ambiental (14001:2005) y seguridad y salud en el trabajo (45001:2018), respaldadas por acreditaciones internacionales como AS (United Kingdom Accreditation Service) e IAF (International Accreditation Forum). Estas certificaciones les permiten mantener altos estándares operativos a nivel nacional e internacional.

Desde una perspectiva de recursos humanos, Transmdicas realiza una revisión anual de su estructura organizacional para asegurar que el diseño y la asignación de funciones sean eficientes. Además, priorizan el reclutamiento interno cuando se requiere nuevo personal, favoreciendo a los colaboradores actuales por su conocimiento de la empresa. Sin embargo, en una entrevista reciente, el jefe de recursos humanos reconoció que, aunque la comunicación entre los empleados es efectiva, el clima organizacional no se encuentra en su mejor momento. En particular, se ha detectado desmotivación en el área operativa, según los resultados de la evaluación trimestral de clima laboral.

A pesar de estos desafíos, la empresa busca mantener la motivación a través de un sistema de incentivos. Los colaboradores reciben premios trimestrales por méritos cumplidos, aunque también se contemplan sanciones previamente comunicadas. Asimismo, en términos de

seguridad y salud en el trabajo, Transmdicas cuenta con estrictas medidas, incluyendo la supervisión de las operaciones por parte de un equipo especializado, la implementación de señalización adecuada, la segregación de residuos y la participación de un comité de seguridad que realiza inspecciones periódicas.

- **Marketing y ventas**

Desde la perspectiva de recursos humanos, la ausencia de un departamento de marketing especializado implica que los colaboradores de otras áreas deben asumir responsabilidades adicionales, lo que puede generar una sobrecarga laboral y desviar el enfoque de sus funciones principales. La falta de un presupuesto específico para publicidad e investigación de mercado también afecta la capacidad del equipo para implementar estrategias efectivas, lo que reduce la posibilidad de que los colaboradores involucrados logren resultados tangibles y medibles en su gestión.

Además, la incapacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado puede generar incertidumbre en el equipo, impactando negativamente el clima organizacional y la motivación de los colaboradores. Sin embargo, la empresa realiza encuestas trimestrales para medir la calidad del servicio, lo que ofrece una oportunidad para involucrar al equipo en la mejora continua del servicio, brindando retroalimentación útil para identificar áreas de mejora.

Respecto a los pronósticos de ventas basados en la demanda de clientes, el equipo de recursos humanos puede desempeñar un papel importante en la planificación de personal, asegurando que la cantidad y las habilidades de los empleados se alineen con las necesidades del mercado y de los proveedores, lo que optimiza el uso de los recursos humanos en la empresa.

- **Operaciones**

Transmdicas cuenta con procesos específicos para sus operaciones de transporte de hidrocarburos, transporte de GLP a granel, transporte de cemento y transporte de cargas diversas.

a. Transporte de hidrocarburos: El transporte de hidrocarburos se efectúa mediante cisternas de combustible especialmente diseñadas con dispositivos adecuados que

garantizan la estanqueidad de la cisterna, previniendo cualquier escape o vertido de producto durante el trayecto.

b. Transporte de GLP a granel: Se lleva a cabo utilizando cisternas específicamente diseñadas para garantizar un transporte seguro del producto, en conformidad con las regulaciones legales vigentes, con el fin de entregar el GLP de manera eficiente a diversos tipos de instalaciones, como plantas de GLP, granjas, industrias, estaciones, hoteles y otros lugares.

c. Transporte de cemento: Se efectúa empleando semirremolques conocidos como bombonas, que están equipados con un sistema diseñado para el transporte eficiente de cemento, cal y otros materiales relacionados. Estos materiales se descargan en silos ubicados dentro de las instalaciones de los clientes.

d. Transporte de cargas diversas: Se lleva a cabo utilizando plataformas o según los requisitos del cliente y las especificaciones del producto a transportar. La prioridad es proporcionar soluciones integrales que garanticen la seguridad y confiabilidad, con el objetivo de asegurar la completa satisfacción de los clientes.

- **Finanzas**

Desde la perspectiva de recursos humanos, la ausencia de un departamento de finanzas especializado dentro de la estructura organizativa presenta varios desafíos para la empresa. Sin un equipo dedicado exclusivamente a la planificación financiera estratégica, el personal del área contable puede verse sobrecargado al asumir tareas adicionales que no son parte de su competencia principal, lo que puede disminuir la eficiencia operativa y generar estrés entre los colaboradores.

La falta de un enfoque especializado en gestión de inversiones y planificación presupuestaria también limita el desarrollo de habilidades técnicas avanzadas en el equipo. Esto puede repercutir en la motivación y oportunidades de crecimiento profesional del personal, al no disponer de un entorno donde puedan desarrollar capacidades en áreas clave de finanzas que van más allá de la contabilidad.

No obstante, la implementación de un comité mensual donde se evalúan la rentabilidad, deudas y pagos de la empresa representa una oportunidad de colaboración transversal entre departamentos. Este enfoque puede servir para mejorar la comunicación interna y promover una toma de decisiones más inclusiva. Sin embargo, para mantener un clima organizacional saludable y garantizar que estas decisiones financieras sean efectivas, es crucial que el equipo de recursos humanos evalúe cómo se distribuyen las responsabilidades financieras y se asegure de que los empleados clave reciban el apoyo adecuado en términos de formación y recursos.

- **Recursos humanos**

De acuerdo a la entrevista al jefe de recursos humanos, en Transmdicas se evalúa el clima organizacional trimestralmente en lo cual no se refleja un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, anualmente se revisa la cultura organizacional para verificar de que esté alineada con los valores y metas de la empresa.

Se fomenta la participación activa de todos a través de un comité mensual que toma decisiones colaborativas, donde todas las áreas brindan su opinión para llegar a un consenso beneficioso para todos.

La política se basa en procedimientos claros de captación de personal, así como en procesos de cese laboral. Además, se ofrece un sólido programa de capacitación y entrenamiento para el personal nuevo. Y se tienen políticas específicas de promoción y desarrollo profesional para el personal operativo y administrativo, que incluye conductores, supervisores y personal de escolta.

De acuerdo a la entrevista al jefe de recursos humanos, a pesar de la implementación de estas actividades, el desempeño, especialmente en el área operativa, no ha alcanzado los niveles deseados. Aunque se han establecido políticas para mantener la disciplina y la eficiencia, como el control del ausentismo y la puntualidad con registros detallados, y se han promovido ambientes saludables mediante coaching, asesoramiento, y programas anuales de capacitación y motivación, se reconoce que aún persisten desafíos en la mejora del rendimiento en dicha área. La empresa continúa dedicando esfuerzos para crear un entorno

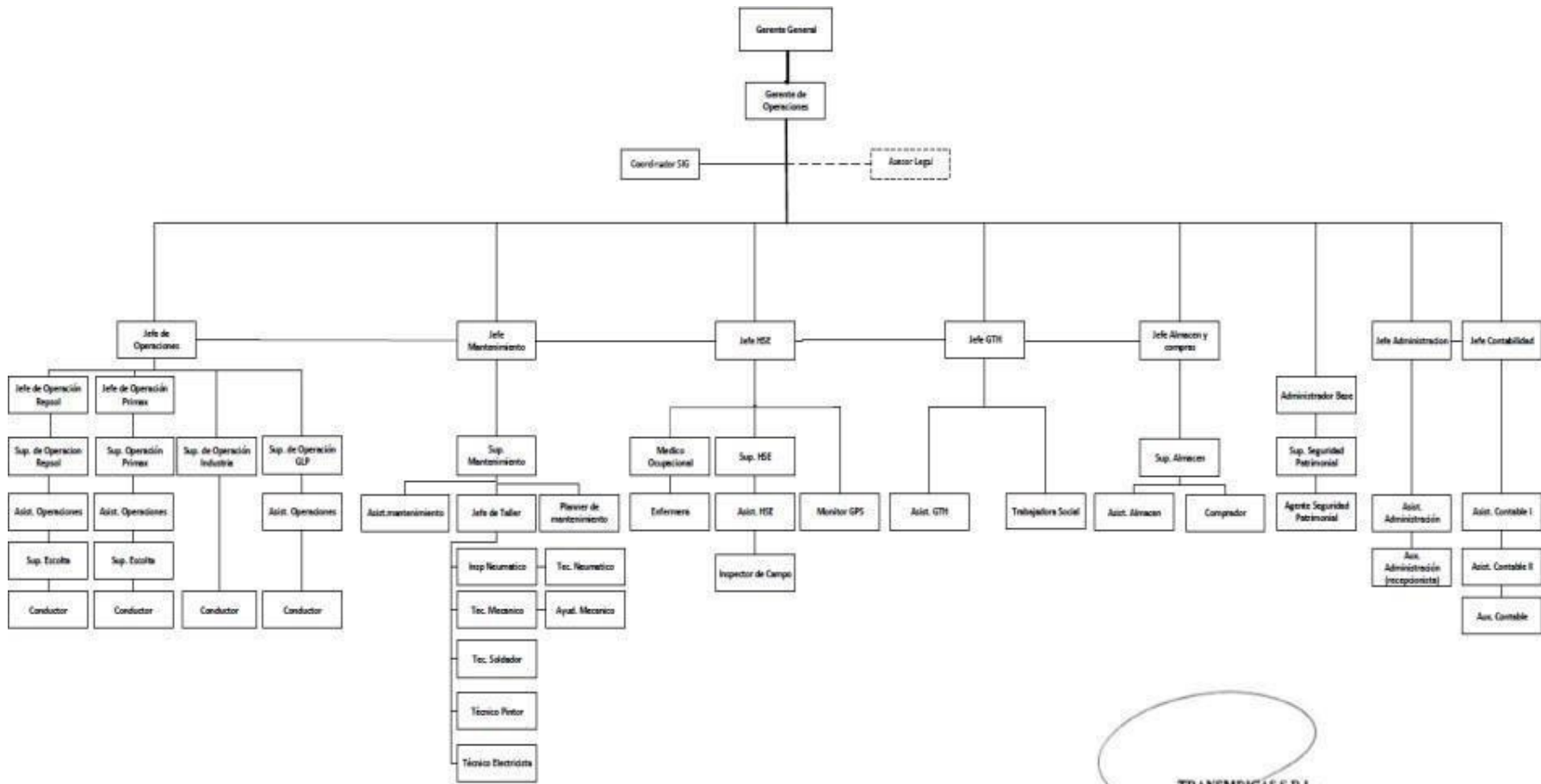
laboral sólido y colaborativo, donde cada empleado tenga la oportunidad de crecer y contribuir al éxito general de la organización.

La empresa cuenta con 222 colaboradores, de los cuales 170 son conductores. El organigrama se presenta a continuación:



Figura 3

Organigrama




TRANSMDICAS S.R.L.
 Richard A. Pezo Huaylla
 GERENTE GENERAL

Version: 05
17/05/2023

Nota. El gráfico representa el organigrama actual de Transmdicas.

Fuente. Información proporcionada por Transmdicas

Sistemas de información

Desde la perspectiva de recursos humanos, el hecho de que Transmdicas se apoye exclusivamente en un sistema de seguimiento por GPS para supervisar su flota tiene implicaciones directas en la carga de trabajo y el desarrollo de habilidades del personal. Si bien el GPS permite mejorar la eficiencia en la gestión de rutas y optimizar la asignación de recursos, la falta de sistemas de información más amplios limita la capacidad del personal para realizar un análisis profundo de datos críticos, como el rendimiento de la flota y el mantenimiento de los vehículos.

Esto puede llevar a que los colaboradores encargados de la gestión de la flota no cuenten con las herramientas necesarias para realizar una gestión proactiva, lo que podría aumentar la presión y reducir la motivación en el equipo. Además, la falta de estos sistemas avanzados de información puede restringir las oportunidades de capacitación en el uso de tecnologías más complejas, afectando el desarrollo profesional del personal y limitando su capacidad para contribuir de manera estratégica.

La incorporación de sistemas adicionales no solo mejoraría la eficacia operativa, sino que también ofrecería a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas competencias y mejorar su desempeño. Recursos humanos debe considerar la capacitación en el uso de estas tecnologías como una forma de mejorar las habilidades del equipo, lo que a su vez podría elevar los niveles de satisfacción y retención del personal. Además, esto permitiría una toma de decisiones más fundamentada y estratégica, lo que beneficiaría tanto a la empresa como a los colaboradores encargados de la gestión logística.

Investigación y desarrollo

La ausencia de un sistema integral que facilite el control y supervisión de los procesos en diversas áreas afecta tanto la eficiencia operativa como el desarrollo del personal. La falta de herramientas automatizadas no solo complica la toma de decisiones estratégicas, sino que también genera una mayor carga laboral para los empleados,

quienes deben realizar tareas manuales o utilizar métodos menos eficientes. Esto puede impactar negativamente en la motivación y el bienestar del equipo, al ver limitada su capacidad para trabajar de manera ágil y precisa.

La implementación de sistemas de gestión adecuados no solo optimizaría los procesos, sino que proporcionaría a los colaboradores herramientas que mejoren su desempeño, permitiéndoles enfocarse en actividades de mayor valor agregado. Además, contar con un sistema automatizado para el seguimiento de inventarios y la asignación de recursos podría reducir errores operativos, lo que a su vez aumentaría la satisfacción laboral y el sentido de logro entre el personal.

Por otro lado, la carencia de un área de investigación y desarrollo obstaculiza el crecimiento profesional de los empleados, al no ofrecerles oportunidades para participar en proyectos innovadores o adquirir nuevas competencias tecnológicas. Recursos humanos debe considerar la creación de esta área no solo como una oportunidad para impulsar la innovación empresarial, sino también como una vía para fomentar la retención del talento, ya que la posibilidad de trabajar en proyectos de vanguardia es un factor motivador clave. Además, este enfoque facilitaría la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias del mercado y anticipar cambios en la industria, mejorando tanto la competitividad como el desarrollo de los colaboradores.

3.1.5. MEFI

Tabla 7

Matriz EFI

Factores Determinantes del Éxito		Valor	Peso	Ponderación
Fortalezas				
1	La empresa cuenta con 21 años de experiencia en el mercado.	0.16	4	0.64
2	Posee certificaciones ISO en calidad, gestión ambiental y seguridad en el trabajo.	0.14	3	0.42
3	Cuenta con procesos específicos para el transporte de hidrocarburos, GLP a granel, cemento y cargas diversas, asegurando un enfoque especializado en cada área.	0.13	3	0.39
4	Tiene capacidad operativa, ya que dispone de una flota propia de más de 100 unidades.	0.15	4	0.60
Debilidades				
1	No cuenta con departamento de marketing y finanzas.	0.11	1	0.11
2	Falta de un software integral especializado para empresa de transporte.	0.14	2	0.28
3	Ausencia de un departamento dedicado a la investigación y desarrollo.	0.17	2	0.34
TOTAL				2.78

Factores Determinantes del Éxito		Valor	Peso	Ponderación
Fortalezas				
1	La empresa cuenta con 21 años de experiencia en el mercado.	0.14	4	0.56
2	Posee certificaciones ISO en calidad, gestión ambiental y seguridad en el trabajo.	0.11	3	0.33
3	Cuenta con procesos específicos para el transporte de hidrocarburos, GLP a granel, cemento y cargas diversas, asegurando un enfoque especializado en cada área.	0.11	3	0.33
4	Tiene capacidad operativa, ya que dispone de una flota propia de más de 100 unidades.	0.13	4	0.52
Debilidades				
1	No cuenta con departamento de marketing y finanzas.	0.09	1	0.09
2	Falta de un software integral especializado para empresa de transporte.	0.12	2	0.24
3	Desempeño laboral inadecuado del área operativa de la empresa.	0.16	1	0.16
4	Ausencia de un departamento dedicado a la investigación y desarrollo.	0.14	2	0.28
TOTAL				2.51

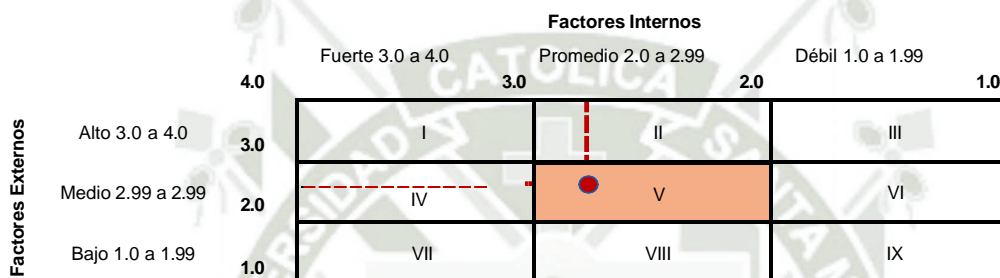
Nota: Elaboración propia *Fuente:* David F. (2017). *Administración Estratégica*. Pearson Educación.

3.1.7. Matriz Interna – Externa (IE)

Transmdicas obtuvo como puntaje 2.52 en la matriz EFE y un puntaje de 2.51 en la matriz EFI. Luego de ubicar estos resultados en la matriz interna externa, la intersección de ambos se ubica en el cuadrante V, el cual se encuentra en la región 3 (Retener y Mantener), y las estrategias a aplicar que se recomienda aplicar son: Penetración de mercado y Desarrollo de producto

Tabla 9

Matriz Interna – Externa (IE)



Nota: Elaboración propia *Fuente:* David F. (2017). *Administración Estratégica*. Pearson Educación.

3.1.8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En el análisis de los factores clave de éxito para la matriz, se han identificado seis factores de éxito fundamentales: eficiencia operativa, seguridad y cumplimiento normativo, mantenimiento de la flota, logística y gestión de la cadena de suministro, tecnología y digitalización, y calidad de servicio al cliente.

Transmdicas ha demostrado un desempeño destacado en tres de estos factores. En particular, la empresa ha superado a sus competidores en eficiencia operativa, seguridad y cumplimiento normativo, así como en la calidad del servicio al cliente. Estos logros reflejan un compromiso sólido con la excelencia en la gestión operativa y un enfoque centrado en el cliente que ha posicionado a Transmdicas como líder en su sector.

Sin embargo, se observa que existen áreas de mejora identificadas en el análisis. En particular, Transmdicas podría fortalecer sus capacidades en dos aspectos críticos: logística y gestión de la cadena de suministro, así como en la mejora de la tecnología y la digitalización. Estas áreas representan oportunidades clave para aumentar la eficiencia, la competitividad y la capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución.

Transmdicas ha alcanzado un alto nivel de desempeño en varios aspectos clave, sin embargo, la identificación de áreas de mejora ofrece una guía valiosa para continuar impulsando el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores importantes para el éxito	Valor	Transmdicas		Servosa		Transaltisa	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Eficiencia operativa	0.19	4	0.76	3	0.57	2	0.38
Seguridad y cumplimiento normativo	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36
Mantenimiento de la flota	0.17	3	0.51	2	0.34	1	0.17
Logística y gestión de la cadena de suministro	0.14	2	0.28	1	0.14	3	0.42
Tecnología y digitalización	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Calidad de servicio y atención al cliente	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32
Total	1.00		3.39		2.71		1.97

Nota: Elaboración propia *Fuente:* David F. (2017). *Administración Estratégica*. Pearson Educación.

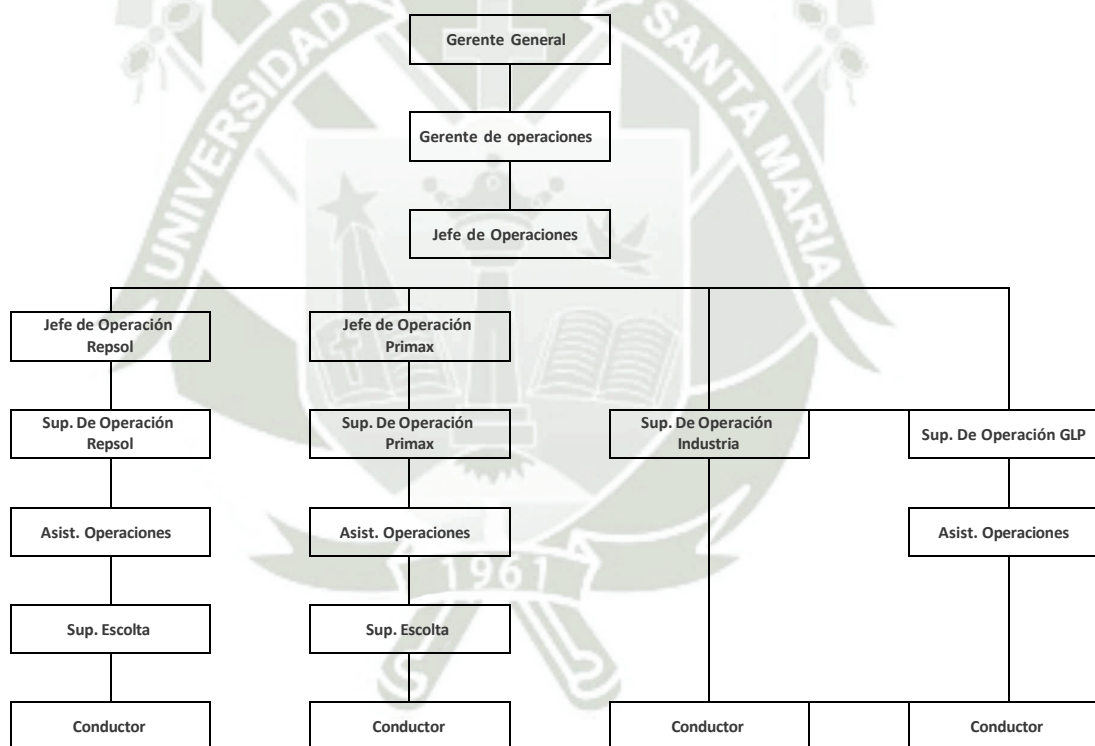
3.1.9. Plan Organizacional y de Recursos Humanos

3.1.9.1. Estructura organizacional

Se propone una nueva estructura organizacional para el área operativa con el objetivo de optimizar la eficiencia, la comunicación y la toma de decisiones. La nueva estructura busca adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del entorno operativo y mejorar la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos. A continuación, se presenta el organigrama actual y el propuesto.

Figura 4

Estructura organizacional actual del Área operativa de Transmdicas

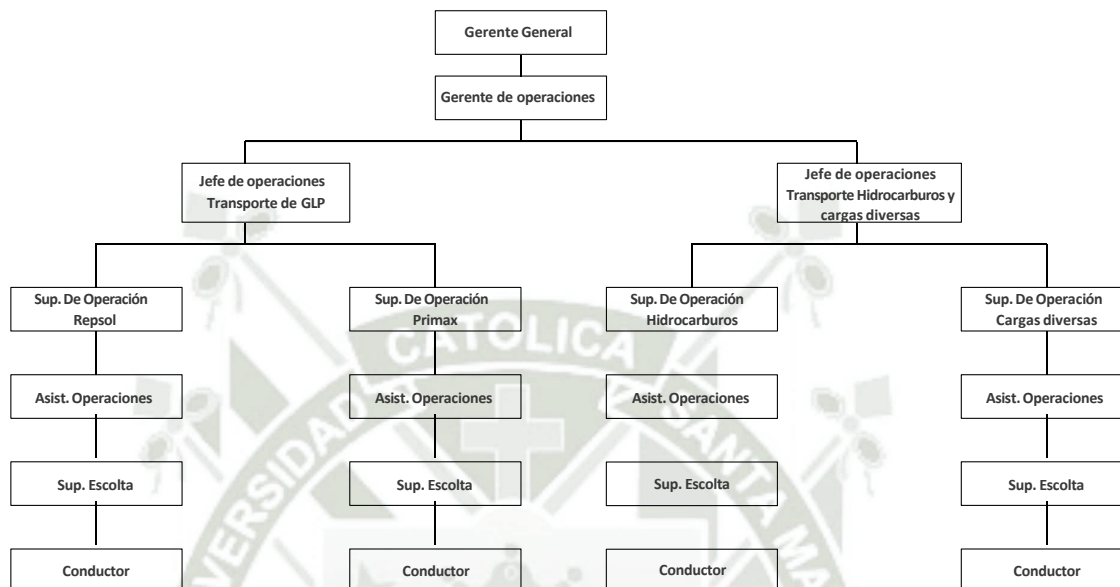


Nota. El gráfico representa el organigrama actual de Transmdicas. *Fuente.*

Información proporcionada por Transmdicas

Figura 5

Estructura organizacional **propuesta** para el Área operativa de Transmdicas



Nota. Elaboración propia, organigrama propuesto de Transmdicas. *Fuente.* Transmdicas (2024)

Para mejorar el organigrama del área operativa, se consideró una estructura más plana y eficiente, que fomente la comunicación fluida y la toma de decisiones ágil.

La estructura propuesta presenta las siguientes mejoras:

- Reducción de niveles jerárquicos: Se ha eliminado un nivel de jefaturas intermedias para agilizar la comunicación y la toma de decisiones.
- Agrupación por área de operaciones: Cada jefe de operaciones está a cargo de un área específica, lo que facilita la especialización y el enfoque en las necesidades particulares de cada tipo de cliente.
- Consolidación de supervisión: Se han agrupado los supervisores de operaciones bajo la supervisión directa de cada jefe de operaciones, lo que permite una supervisión más efectiva y un mejor aprovechamiento de recursos.

- Claridad en roles: Cada nivel jerárquico tiene roles específicos y claros, lo que ayuda a definir responsabilidades y aumenta la eficiencia operativa.

3.1.9.2. Perfil de puesto y Manual de funciones

A continuación, se detalla el manual de funciones de los puestos correspondientes al área operativa de Transmdicas S.R.L.

a. Jefe de operaciones

Perfil del puesto

- Contar con 2 años de experiencia supervisando, coordinando carga y descarga de combustibles, minerales.
- Tener mínimo 2 años en posiciones similares.
- Egresados de Ingeniería, ciencias, administración o afines
- Ingles intermedio (deseable)
- Excel Avanzado
- Manejo de SAP
- Brevete Vigente
- Residir en Arequipa
- Habilidad para trabajar en altura (2500 m.s.n.m.)

Funciones

- Supervisar que se cumplan los requisitos establecidos por el cliente.

- Seguir de cerca los resultados de las auditorías de seguridad realizadas por terceros a los proveedores de transporte.
- Monitorear el cumplimiento del programa de transporte de combustible mediante la revisión y análisis de indicadores clave de rendimiento (KPIs).
- Coordinar la implementación de acciones correctivas derivadas de inspecciones, auditorías, investigaciones de accidentes y otros incidentes.
- Gestionar la resolución de observaciones surgidas durante auditorías a los transportistas.
- Vigilar las cantidades de producto transportado y llevar un registro de las pérdidas en cada una de las operaciones y rutas.
- Realizar el levantamiento de observaciones provenientes de auditorías realizadas por clientes.
- Colaborar en las auditorías programadas por el cliente en el área de Operaciones.
- Coordinar con los proveedores de transporte la disponibilidad y cumplimiento de los requisitos establecidos por el área de programación.
- Contribuir a la definición de estrategias de solución para licitaciones y problemas cotidianos en las operaciones.
- Supervisar y coordinar con el jefe de operación Repsol y Primax.

b. Jefe de Operación Repsol/Jefe de Operación de

Primax Perfil del puesto

- Profesional de Ingeniería Minas, Geología, Química, Metalurgia, Mecánica, Eléctrica, Electrónica, Civil, Ambiental o afines.
- Experiencia de 3 años en transporte de líquidos, gases, concentrados o carga MATPEL/IQBF, incluyendo 2 años en operaciones mineras.

- Formación en Gestión de transportes y Seguridad
- Conocimientos en temas relacionados Seguridad y al Sistema Integrado de Gestión
- Manejo Excel a nivel intermedio
- Manejo de SAP
- Licencia A1 (indispensable)
- Disponibilidad para laborar bajo régimen 14 x 14 u otros de acuerdo a necesidad de la operación.

Funciones

- Coordinar y supervisar las operaciones diarias de transporte de gasolina, asegurando la eficiencia y cumplimiento de los estándares de seguridad.
- Elaborar planes y programas de transporte de gasolina, optimizando rutas y recursos para garantizar entregas puntuales y eficientes.
- Asegurar el cumplimiento de regulaciones y normativas locales e internacionales relacionadas con el transporte de productos peligrosos, en este caso, gasolina.
- Supervisar y gestionar al personal a cargo, incluyendo garantizando la capacitación adecuada y el cumplimiento de políticas de seguridad.
- Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota de vehículos, asegurando su adecuado funcionamiento y cumplimiento de estándares de seguridad.
- Interactuar con proveedores de servicios relacionados con el transporte, como talleres de mantenimiento, asegurando la calidad y eficiencia de los servicios prestados.
- Supervisar el control de inventarios de gasolina, así como la gestión de pérdidas o mermas durante el transporte.

- Desarrollar y coordinar planes de respuesta ante emergencias, especialmente aquellas relacionadas con posibles incidentes durante el transporte de gasolina.
- Implementar y gestionar sistemas de seguimiento y tecnologías relacionadas con la gestión de flotas para mejorar la eficiencia operativa y la seguridad.
- Generar informes periódicos sobre el desempeño operativo, analizando datos clave y proponiendo mejoras en los procesos.
- Participar en la definición de estrategias a largo plazo para el área de operaciones, contribuyendo al crecimiento y éxito de la empresa.

c. Supervisor de operación

Repsol/Primax Perfil del puesto

- Titulado en Ing. Industrial, Administración o Carreras Afines.
- Conocimiento en transporte de Hidrocarburos, transporte de combustibles líquidos, gestión de rutas de transporte
- Nivel de Excel Intermedio.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto de Supervisor de Operaciones.

Funciones

- Programación y coordinación de las unidades.
- Investigar todos los incidentes y accidentes, tomar las acciones correctivas a fin de evitar riesgos.
- Desarrollar planes específicos, a fin de mejorar la eficiencia de las operaciones en línea con los objetivos generales del negocio.
- Participar de las retroalimentaciones.

- Control del estatus de unidades operativas y reportes de la flota.
- Fiscalización y proceso de descarga.
- Administración de la documentación de las unidades.
- Reporte de Estatus diario de la flota.
- Supervisar la flota propia y subcontratada de las operaciones, así como administrar y organizar los recursos destinados a soportar las operaciones.
- Gestiona los riesgos y oportunidades de mejora del proceso.

d. Supervisor de Operación de Industria

Perfil del puesto

- Titulado en Ing. Industrial, Administración o Carreras Afines.
- Conocimiento en transporte de hidrocarburos, cemento y cargas diversas.
- Experiencia en gestión de rutas de transporte
- Nivel de Excel Intermedio.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto de Supervisor de Operaciones.

Funciones

- Programación y coordinación de las unidades.
- Investigar todos los incidentes y accidentes, tomar las acciones correctivas a fin de evitar riesgos.
- Desarrollar planes específicos, a fin de mejorar la eficiencia de las operaciones en línea con los objetivos generales del negocio.
- Participar de las retroalimentaciones.\

- Control del estatus de unidades operativas y reportes de la flota.
- Fiscalización y proceso de descarga.
- Administración de la documentación de las unidades.
- Reporte de Estatus diario de la flota.
- Supervisar la flota propia y subcontratada de las operaciones, así como administrar y organizar los recursos destinados a soportar las operaciones.
- Gestiona los riesgos y oportunidades de mejora del proceso.

e. Asistente de

Operaciones Perfil del

puesto

- Egresado de las carreras de Ingeniería Industrial, Ing. Mecánica, Administración o afines.
- 06 meses de experiencia en puestos afines
- Conocimiento básico en gestión de flota y sistema integrado de gestión.
- Licencia AI

Funciones

- Asistir al supervisor en el cumplimiento de proceso de transporte.
- Asistir en la planificación y coordinación de rutas de transporte, asegurándose de la eficiencia en la entrega de la carga.
- Realizar un seguimiento constante de los envíos para garantizar la entrega puntual y resolver cualquier problema o retraso que pueda surgir.
- Mantener una comunicación efectiva con los conductores para obtener actualizaciones

sobre el progreso de las entregas y brindar apoyo en caso de problemas.

- Gestionar la documentación relacionada con las operaciones, incluyendo facturas, órdenes de carga, documentos de transporte y otros registros necesarios.
- Asistir en la coordinación de actividades de mantenimiento de la flota de vehículos, programando revisiones y reparaciones necesarias.
- Colaborar en el control de inventarios de carga y asegurarse de que se registren de manera precisa las entradas y salidas.
- Brindar asistencia en la atención al cliente, respondiendo consultas, proporcionando información sobre el estado de los envíos y resolviendo problemas.
- Participar en la elaboración y ejecución de planes de respuesta ante emergencias, apoyando en la gestión de situaciones críticas.
- Contribuir al análisis de datos relacionados con el rendimiento operativo, identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones.
- Realizar tareas administrativas generales, como la preparación de informes, el mantenimiento de registros y la coordinación de reuniones.
- Interactuar con proveedores y subcontratistas para coordinar servicios adicionales, como carga y descarga, almacén, entre otros.
- Asistir en el aseguramiento del cumplimiento de regulaciones y normativas en el transporte de carga pesada.

f. Supervisor de

escolta Perfil del

puesto

- 03 años con Bachiller
- Carrera indiferente

- Licencia de conducir (opcional)
- Con o sin experiencia

Funciones

- Implementar las unidades de acuerdo al perfil de los clientes.
- Seguimiento periódico a la implementación de unidades.
- Verificar y reportar el estado de equipos críticos de las unidades asignadas a cargo por operación.
- Verificar la correcta ejecución de los *check list*, realizados por los conductores.
- Controlar la vigencia de la documentación de unidades para inicio de tránsito.
- Reporte y cambio previo de implementos y documentación próxima a vencer.

g. Conductor

Perfil del puesto

- Tres años de experiencia certificada.
- Licencias AIIIC - AIV (Especial)
- Cursos Matpel I y II
- Cursos Manejo defensivo, Primeros auxilios, Lucha contra incendios

Funciones

- Conducir el camión de manera segura y cumplir con las normativas viales.
- Participar en la carga y descarga de mercancía, asegurando su integridad.
- Seguir rutas asignadas y cumplir con horarios de entrega.

- Mantener registros precisos de horas de conducción y documentación.
- Comunicarse efectivamente con despacho, clientes y otros conductores.
- Cumplir con regulaciones y normativas gubernamentales.
- Realizar mantenimiento básico y reportar problemas mecánicos.
- Utilizar equipo de seguridad y seguir prácticas seguras.
- Saber responder a emergencias y condiciones adversas.
- Operar equipos especializados según sea necesario.
- Adherirse a políticas de la empresa y representarla profesionalmente.

3.1.9.3. Cultura

Organizacional Políticas de

Gestión

- **Política de Diagnóstico y Evaluación:** Implementar evaluaciones periódicas del clima laboral y la satisfacción del colaborador para identificar áreas de mejora en el área operativa.
Establecer encuestas, entrevistas y revisiones de desempeño como herramientas clave.
- **Política de Implementación Estratégica:** Desarrollar el plan estratégico para mejorar el desempeño laboral en el área operativa. Establecer una cultura de ejecución y seguimiento de las iniciativas estratégicas.
- **Política de Organización del Área de Recursos Humanos:** Establecer roles claros y responsabilidades específicas para garantizar una gestión eficiente.

- **Política de Optimización del Desempeño Laboral:** Implementar revisiones periódicas del desempeño con un enfoque en la retroalimentación constructiva. Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar y reconocer el buen desempeño en el área operativa.
- **Política de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento:** Establecer programas de capacitación y desarrollo profesional específicos para los colaboradores del área operativa.
Fomentar la identificación de oportunidades de crecimiento y promoción interna.
- **Política de Participación en la Toma de Decisiones:** Fomentar la participación activa de los colaboradores del área operativa en la toma de decisiones que afecten sus funciones y entorno laboral. Establecer canales de comunicación efectivos y procesos para recopilar retroalimentación.
- **Política de Salud Ocupacional y Bienestar:** Implementar políticas que promuevan la salud ocupacional y el bienestar de los trabajadores en el área operativa. Garantizar condiciones laborales seguras y saludables.
- **Política de Retención de Talentos:** Desarrollar estrategias para retener a los colaboradores clave en el área operativa. Establecer planes de sucesión y programas de retención para garantizar la continuidad y estabilidad del equipo.

3.1.10. Objetivos Organizacionales del área operativa

- Lograr que el 80% de los colaboradores del área operativa mejore su desempeño y eficiencia, al 2025.
- Para el año 2026, lograr que el 85% de los colaboradores del área operativa estén capacitados, fortaleciendo sus habilidades técnicas y operativas.
- Ampliar los servicios logísticos ofrecidos en 15%, proporcionando oportunidades para el desarrollo de habilidades multifuncionales entre el personal del área operativa,

al 2025.

3.1.8.1. Estrategias, planes de acción e indicadores

Se tomará en cuenta las estrategias rescatadas de la matriz FODA.



Tabla 11

Estrategias, plan de acción e indicadores

ESTRATEGIAS	Planes de acción	Indicadores
Estrategia de diferenciación a través de imagen de marca.	Realizar encuestas de percepción a los clientes actuales. Elaborar el plan de marketing para la empresa	Reconocimiento de marca, índice de diferenciación competitiva
Implementación de tecnología especializada que permita gestión eficiente de flota.	Evaluar las necesidades de la gestión de flota de la empresa. Cotización y selección de tecnologías Capacitación al personal en uso de dicha tecnología. Implementación de la tecnología.	Eficiencia operativa, rendimiento de flota, reducción de costos operativos, tiempo de carga y descarga
Desarrollar productos de bajo costo para clientes en proceso de crecimiento.	Análisis del segmento de clientes. Propuesta de nuevos productos o servicios.	Eficiencia operativa, recuperación de inversión
Establecer departamento de marketing y finanzas en la empresa.	Establecer objetivos específicos para cada área. Definir los recursos financieros que será necesario para dicha estrategia. Reclutar y contratar personal adecuado para las áreas correspondientes.	Efectividad de campañas, incremento de ingresos, número de clientes nuevos.
	Búsqueda y cotización con proveedores de software para empresas Personalización de software	Reducción de tiempos, automatización de procesos,

<p>Implementar un software que integre todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Capacitación del personal e implementación de software</p>	<p>reducción de errores, capacitación del personal.</p>
<p>Diversificación de servicios logísticos.</p>	<p>Análisis del mercado para identificar tendencias actuales Evaluación de las capacidades internas y entrega de propuestas</p>	<p>Número de clientes nuevos, rentabilidad de los nuevos servicios</p>
<p>Financiar y planificar programas de formación especializados para el área operativo de la empresa.</p>	<p>Identificar necesidades de formación del área operativa. Detallar el plan detallado con temas y recursos necesarios. Evaluar presupuesto y cronograma</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que participan, mejora en el desempeño laboral, evaluación de aumento de niveles de competencia de los colaboradores.</p>
<p>Crear alianzas estratégicas con empresas del sector para compartir recursos, rutas, tecnología, etc.</p>	<p>Identificar posibles socios y definir objetivos mutuos. Establecer un acuerdo y negociación y comunicar a todos los colaboradores involucrados.</p>	<p>Optimización de rutas y recursos, reducción de costos, volumen de carga transportado</p>
<p>Alianzas estratégicas con proveedores de combustible</p>	<p>Evaluar la capacidad de los proveedores. Desarrollar un acuerdo y negociación con los proveedores</p>	<p>Reducción de costos de operación, eficiencia de la distribución de combustible</p>

<p>Promocionar de forma intensiva el servicio ofrecido al mercado objetivo para que, con el abastecimiento continuo, se genere barrera de entrada a la competencia.</p>	<p>Registrar a los clientes en base de datos de la empresa</p> <p>Ofrecer incentivos a clientes frecuentes</p>	<p>Participación de mercado, retorno de la inversión</p>
<p>Elaborar un programa de capacitación para asesores, técnicos para poder brindar un servicio eficiente.</p>	<p>Definir objetivos de capacitación</p> <p>Establecer cronograma y presupuesto</p> <p>Seleccionar a los profesionales encargados de la capacitación.</p>	<p>Nivel de competencia técnica, eficiencia laboral</p>

Nota: Elaboración propia *Fuente:* David F. (2017). *Administración Estratégica*. Pearson Educación.

3.1.11. Contraste de hipótesis

La hipótesis plantea que la elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos en el área operativa de Transmdicas S.R.L. en Arequipa 2024 generará una mejora en el desempeño laboral. A través del diagnóstico inicial, se identificaron factores clave como la falta de motivación, la necesidad de mayor capacitación y la importancia de crear un ambiente laboral más positivo. Con base en esta información, se han diseñado estrategias enfocadas en abordar estas áreas críticas.

El plan propuesto incluye la reestructuración organizacional, la creación de un perfil detallado de puestos, la mejora en los programas de capacitación y la introducción de tecnologías especializadas para optimizar los procesos. Asimismo, se busca fomentar una cultura de reconocimiento y retroalimentación continua, fortaleciendo los vínculos entre los colaboradores y la dirección, lo que contribuirá a mejorar la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Además, el plan contempla la implementación de evaluaciones periódicas de desempeño que permitan medir de manera objetiva los avances y ajustar las estrategias de recursos humanos según las necesidades detectadas.

Una vez implementado el plan, se espera que los colaboradores del área operativa experimenten una mayor satisfacción laboral, lo que se verá reflejado en un aumento de la productividad, una reducción de la rotación de personal y una mejora en la calidad del trabajo. Los resultados obtenidos tras la implementación permitirán evaluar el impacto de estas iniciativas y, en última instancia, validar o refutar la hipótesis planteada.

3.1.12. Conclusiones

PRIMERA: Se elabora un plan estratégico de recursos humanos, el cual se basó en el análisis externo e interno de la empresa y en las revelaciones clave durante la entrevista con el jefe de Recursos Humanos y gerente general de la empresa, además de la aplicación de encuestas a los colaboradores de dicha área para evaluar el desempeño, además, se determinó que la falta de motivación y compromiso del personal destaca la necesidad de estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo y para optimizar el desempeño laboral del área operativa de la empresa.

SEGUNDA: Se diagnosticó la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Transmdicas S.R.L. De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas entre los colaboradores del área operativa de Transmdicas S.R.L., se deduce que existe una percepción variada en cuanto al desempeño laboral, con una proporción significativa de colaboradores que

lo califican como alto o muy alto, pero también una parte que lo considera promedio o bajo. La motivación, la capacitación y el ambiente laboral son los principales factores que influyen en el desempeño laboral, lo que destaca la importancia de invertir en el desarrollo profesional y el bienestar de los colaboradores. Aunque la mayoría de los colaboradores describe el ambiente de trabajo como positivo, hay una proporción significativa que no percibe oportunidades claras de desarrollo profesional, lo que sugiere la necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia en este aspecto. La falta de consistencia en la capacitación periódica y la percepción variable sobre el reconocimiento de la contribución al equipo de trabajo señalan áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y el fortalecimiento de la cultura de reconocimiento dentro de la empresa. Así mismo, los colaboradores identifican el incremento del bienestar laboral y la calidad de vida, así como el fortalecimiento de los programas de capacitación, como aspectos clave que podrían mejorar el desempeño laboral en el área operativa.

TERCERA: Se propone un plan estratégico a implementar con el objetivo de mejorar el desempeño laboral en el área operativa de Transmdicas S.R.L. La determinación de que el desempeño actual no alcanza su máximo potencial se fundamenta en el reconocimiento de que un rendimiento óptimo de los colaboradores es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, especialmente en un sector altamente competitivo como el transporte de carga pesada.

Factores como la motivación del personal, la identificación con la empresa y la participación activa en capacitaciones son aspectos cruciales que, al fortalecerse, contribuirán a un desempeño más eficiente y al logro de los objetivos organizacionales.

CUARTA: Se propuso una nueva estructura organizacional que contribuirá a mejorar el desempeño laboral. La estructuración y organización de este departamento son esenciales para asegurar que los recursos humanos se administren de manera efectiva, maximizando su contribución al éxito general de la empresa. Además, la organización adecuada del área de recursos humanos centrada en la operativa contribuirá a crear un ambiente laboral más cohesionado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, fortaleciendo su posición en el mercado del transporte de carga pesada.

Además, se propone el perfil de puestos y el manual de funciones describen detalladamente las competencias y responsabilidades de cada posición clave dentro del área operativa, asegurando

que el personal esté bien calificado. Se destacan habilidades técnicas esenciales, como el manejo avanzado de Excel, SAP, y conocimientos en gestión y seguridad, fundamentales para una operación eficiente y segura.

QUINTA: Se optimizará el desempeño laboral en el área operativa con la propuesta de plan estratégico, lo cual es esencial para el éxito y la competitividad de la empresa. Se han propuesto estrategias y planes de acción para optimizar los procesos en el área operativa, las cuales ofrecen un enfoque integral y bien estructurado para abordar los desafíos y oportunidades presentes en este ámbito. Al analizar cada estrategia individualmente, se destaca la orientación hacia la mejora de la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

La estrategia de diferenciación a través de la imagen de marca, respaldada por encuestas de percepción y un plan de marketing, busca fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado y aumentar su diferenciación competitiva. Por otro lado, la implementación de tecnología especializada para la gestión eficiente de flotas no solo apunta a mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, sino también a optimizar el rendimiento de la flota, lo que resulta en un impacto directo en los procesos operativos.

Además, el desarrollo de productos de bajo costo dirigido a clientes en proceso de crecimiento y la diversificación de servicios logísticos son estrategias que promueven la adaptabilidad y la innovación en los procesos operativos, permitiendo a la empresa responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes del mercado y ampliar su base de clientes.

El establecimiento de departamentos de marketing y finanzas, junto con la formación de alianzas estratégicas con proveedores y una promoción intensiva, fortalece la infraestructura y las capacidades operativas de la empresa, mientras que el programa de capacitación dirigido a mejorar el servicio refuerza la calidad y la competencia del personal.

En conclusión, la adopción de estas estrategias propuestas no solo contribuirá a optimizar los procesos en el área operativa de la organización, sino que también posicionará a la empresa para alcanzar mayores niveles de eficiencia, competitividad y crecimiento sostenible en el mercado.

3.1.12. Recomendaciones

PRIMERA: Se recomienda realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción laboral y recopilar retroalimentación anónima sobre el clima laboral. Utilizar los resultados para identificar áreas específicas de mejora y ajustar las estrategias de recursos humanos. Además, es necesario establecer canales de comunicación abierta y bidireccional entre la gerencia y los colaboradores para fomentar un ambiente donde los trabajadores se sientan escuchados, valorados y puedan expresar sus inquietudes.

SEGUNDA: Se sugiere desarrollar programas de capacitación específicos para abordar las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico. Además, es necesario establecer mecanismos de retroalimentación continua entre el personal y el departamento de Recursos Humanos para mejorar la comunicación.

TERCERA: Se sugiere que las personas encargadas de la administración de área operativa también sean capacitadas para que pueden implementar un sistema de evaluación de desempeño regular y objetivo. De esta manera se podrá favorecer la identificación de los colaboradores con la empresa y su desarrollo profesional.

CUARTA: Se recomienda implementar un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño. Esto permitirá monitorear continuamente el cumplimiento de objetivos y metas establecidas para cada posición. Además, se sugiere establecer canales claros de comunicación y retroalimentación entre los jefes de operaciones y el equipo bajo su supervisión. Esta práctica no solo fortalecerá la supervisión y el apoyo directo, sino que también fomentará un ambiente de trabajo transparente y colaborativo.

Al implementar estas medidas, Transmédicas S.R.L. podrá optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y asegurar que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos estratégicos de la empresa

QUINTA: Se recomienda implementar el plan estratégico y poner en marcha las estrategias planteadas como la adquisición de tecnologías especializadas para mejorar la eficiencia operativa, como software de gestión de flota. Además, diseñar programas de capacitación continuos para mantener al personal actualizado en las últimas tecnologías y prácticas operativas. Así mismo se debe tener en cuenta los indicadores propuestos para comprobar que se están

cumpliendo los objetivos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artica, J. (2023). Más transportistas podrán acceder a devolución del ISC. *Diario Gestión*

Cámara de Comercio de Lima (2022). Economía peruana creció 2.01% en octubre 2022.

De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial. INEI: Economía peruana creció 2,01% en octubre 2022 - La Cámara (lacamara.pe)

Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (2022). *CDC Perú reportó cerca de 12 mil lesionados por accidentes de tránsito durante la primera mitad del 2022*. <https://www.dge.gob.pe/portalnuevo/informativo/prensa/cdc-peru-reporto-cerca-de-12-mil-lesionados-por-accidentes-de-transito-durante-la-primera-mitad-del-2022/>

Diario oficial del bicentenario El Peruano (2022). El empleo mantiene tasa de expansión este año. [https://elperuano.pe/noticia/193906-el-empleo-mantiene-tasa-de-expansion-este-año#:~:text=13%2F10%2F2022%20En%20junio,\(MTPE\)%2C%20Alejandro%20Salas.](https://elperuano.pe/noticia/193906-el-empleo-mantiene-tasa-de-expansion-este-año#:~:text=13%2F10%2F2022%20En%20junio,(MTPE)%2C%20Alejandro%20Salas.)

García Nuria (2019, 14 de noviembre) ¿Cómo medir la rentabilidad? |ROI, ROE, ROA, EBITDA grownowng.com/rentabilidad-ebitda-roe-roa-roi/

IPE (2022). *Quellaveco explica casi un cuarto de crecimiento del PBI en 2023*. Informe-IPE-EC-Quellaveco.pdf

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2022). *Gobierno presentará al Congreso proyectos de ley para mejorar situación de los transportistas y de la ciudadanía*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/628355-gobierno-presentara-al-congreso-proyectos-de-ley-para-mejorar-situacion-de-los-transportistas-y-de-la-ciudadania>

INEI (2022). *Población peruana alcanzó los 33 millones 396 mil personas en el año 2022*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-115-2022-inei.pdf>

INEI (2024). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_empleo_oct_nov_dic2023.pdf

Fernández & Torres (2023). *Perú lideraría crecimiento en la región durante el 2023*. *Diario La República*. Perú lideraría crecimiento económico en la región durante el 2023 | PBI | Inflación | Credicorp Capital | BBVA Research | Economía | La República (larepublica.pe)

Gobierno Peruano (2022). *Estas son las 10 infracciones de transporte más frecuentes cometidas por conductores en las carreteras en el 2022*. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/sutran/noticias/592447-estas-son-las-10-infracciones-de-transporte-mas-frecuentes-cometidas-por-conductores-en-las-carreteras-en-el-2022>

Pérez. Anna. (2021,3 de abril). *Visión estratégica: desafío superado*. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/vision-estrategica-desafio-superado>

Radio programas del Perú (2022). *Combustibles: menor abastecimiento podría generar nueva alza de precios*. <https://rpp.pe/economia/economia/advierte-posible-nueva-alza-en-los-precios-de-los-combustibles-noticia-1439319?ref=rpp>

Revista Latinoamericana de Derecho (2023). *Peajes 2023, suben tarifas en cinco vías concesionadas desde Enero*. <https://iuslatin.pe/peajes-2023-suben-tarifas-en-cinco-vias-concesionadas-desde-el-10-de-enero/>

Miñarro. Martha. (2022,1 de marzo). *Plan de Marketing: que es y cómo hacer uno paso a paso*. *INBOUNDCYCLE*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku

Via,K(2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental*. Repositorio de la Universidad Nacional de Ingeniería.https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5750/Via_ep.

pdf?sequence=3

Navarro, J. (2016). Que es Plan Operativo. Definición ABC. <https://definicionabc.com/plan-operativo>

Porto, P. J & Gardey, A. (2019). Definición de localización. <https://definicion.de/localizacion>

Tapia, C & Reyes, T (2021, 3 de noviembre). ¿Que es el Estado de Resultados?.
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

[.https://www.claseejecutiva.com.pe/blog/articulos/que-es-el-estado-de-resultados/](https://www.claseejecutiva.com.pe/blog/articulos/que-es-el-estado-de-resultados/)

aejo, R. (2021, 18 de noviembre). ¿Qué es el flujo de caja y por qué debe interesarte?.
nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/que-es-el-flujo-de-caja>

Zarate, D. (2022, 6 de setiembre). Indicadores de desempeño: definición, ejemplos y proceso.

HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-desempeno>

Juárez, C. (2021). Principales tendencias en el sector de transporte de carga en 2021.
<https://thelogisticsworld.com/transporte/principales-tendencias-en-el-transporte-de-carga-en-el-2021/>

El Capitalino (2023). GPS para camiones: La tecnología que revoluciona el seguimiento y rastreo de vehículos. GPS para camiones: La tecnología que revoluciona el seguimiento y rastreo de vehículos (elcapitalino <https://cio.com.mx/puede-el-transporte-pesado-de-carga-contribuir-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/.mx>)

Oracle (2023). ¿Qué es un sistema de gestión del transporte?. ¿Q <https://cio.com.mx/puede-el-transporte-pesado-de-carga-contribuir-a-los->

objetivos-de-desarrollo-sostenible/¿é es un sistema de gestión del transporte?

| Oracle Perú

Editorial CIO (2023). ¿Puede el transporte pesado de carga contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible? <https://cio.com.mx/puede-el-transporte-pesado-de-carga-contribuir-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



ANEXO I

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

GERENTE GENERAL

El gerente de la empresa de transporte de carga pesada destacó que, a pesar de la experiencia en el rubro, la compañía ha experimentado cambios constantes para adaptarse al dinámico mercado de transporte. Reconoció las oportunidades en la creciente demanda de servicios, pero también señaló amenazas relacionadas con la competencia y desafíos logísticos. Afirmó que la visión y misión de la empresa están en curso, aunque se puede mejorar la alineación con las acciones diarias.

En cuanto a los objetivos, el gerente mencionó la mejora de la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Al abordar el área de Recursos Humanos, el gerente identificó factores clave, como el reclutamiento, la capacitación y la motivación del personal, junto con desafíos en la coordinación de la flota y la eficiencia logística. Admitió problemas de desmotivación y rendimiento en el área operativa, lo que sugiere la necesidad de intervenciones estratégicas.

El gerente destacó desafíos específicos en el desempeño del área operativa y reconoció la importancia de implementar un plan estratégico influiría en el desempeño de sus colaboradores y ayudaría a lograr los objetivos de la empresa para los próximos años.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

El jefe de área de Recursos Humanos afirma que los objetivos del año en el área se han planteado, pero algunos no se cumplieron completamente, atribuyéndolo a factores externos. Destacó la presencia significativa de personal en el área operativa y reconoció que las capacitaciones para dicho sector podrían mejorar. Admitió que la falta de motivación podría influir en el compromiso del personal y mencionó la importancia de la participación activa de los colaboradores en las capacitaciones.

El jefe de Recursos Humanos reveló que se implementa un sistema de evaluación trimestral del clima organizacional y una evaluación anual de la cultura organizacional. Subrayó la existencia de un comité mensual que fomenta la participación de todas las áreas en la toma de decisiones, sin utilizar votación, buscando consensos donde todos se benefician.

En cuanto a los incentivos, señaló que aún no se han implementado, además destacó la necesidad de evaluaciones de seguimiento para medir el desempeño de los colaboradores.

La entrevista refleja una evaluación crítica de los objetivos, una conciencia de la importancia de las capacitaciones y la motivación del personal, así como un enfoque participativo en la toma de decisiones y la evaluación del clima y la cultura organizacional.



ANEXO II

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción variada entre los colaboradores del área operativa de Transmdicas S.R.L. en cuanto a su desempeño laboral y el entorno laboral en el que operan.

Respecto al nivel de desempeño laboral en los últimos meses, el 15% lo califica como bajo o muy bajo, mientras que un 35% considera que ha sido promedio, y el 50% restante lo califica como alto o muy alto. Al indagar sobre los aspectos que más influyen en su desempeño laboral, un 40% señala la motivación como el principal factor, seguido de la capacitación con un 30%, el ambiente laboral con un 20%, y el reconocimiento con un 10%.

En cuanto al ambiente de trabajo en el área operativa, el 70% lo describe como positivo o muy positivo, lo que sugiere una percepción mayoritariamente favorable. Sin embargo, al consultar sobre las oportunidades de desarrollo profesional, el 30% no percibe que existan estas oportunidades en la empresa, y un 20% no está seguro al respecto. Esto podría indicar una falta de claridad o insatisfacción con respecto a las opciones de crecimiento profesional.

En relación con la capacitación periódica, el 40% recibe esta formación de manera regular, el 30% a veces, y el 30% restante no recibe capacitación. Esto revela una falta de consistencia en las oportunidades de desarrollo y formación para los colaboradores del área operativa. Por otro lado, cuando se les pregunta si sienten que la empresa valora su contribución al equipo de trabajo, el 60% responde afirmativamente, pero un 20% no está seguro al respecto, lo que sugiere una posible falta de reconocimiento por parte de la organización.

Finalmente, al preguntar sobre los aspectos que podrían mejorar en el área de Recursos Humanos para impulsar el desempeño laboral, se destaca incrementar el bienestar y calidad de vida laboral y los programas de capacitación, con un 40% y un 30% respectivamente. Esto sugiere que los colaboradores perciben una falta de eficacia en estos aspectos que podrían estar afectando su desempeño laboral.