

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad en la
empresa EPAR Inversiones S.A.C., Arequipa, 2024.**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Carrasco Montoya, Ana Belén Nathaly

ORCID: 0009-0003-7161-1343

Motta Alarico, Josue Enrique

ORCID: 0009-0009-2211-1995

para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial

Asesora:

Mg. Villanueva Paredes, Grace Ximena

ORCID: 0000-0002-1008-6114

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA COMERCIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 08 de Noviembre del 2024

Dictamen: 012694-C-EPICO-2024

Visto el borrador del expediente 012694, presentado por:

2019702081 - MOTTA ALARICO JOSUE ENRIQUE

2019200972 - CARRAZCO MONTOYA ANA BELEN NATHALY

Titulado:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA
EMPRESA EPAR INVERSIONES S.A.C., AREQUIPA, 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

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

INGENIERO COMERCIAL

**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**



**29658506 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND
DICTAMINADOR**



**29621879 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH
DICTAMINADOR**



Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad en la empresa EPAR Inversiones S.A.C., Arequipa, 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	3%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.ucsm.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
3	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
4	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
5	tesis.pucp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú	1%
	Trabajo del estudiante	
7	dspace.unl.edu.ec	<1%
	Fuente de Internet	
8	archive.org	

DEDICATORIA

“A Dios por acompañarme en cada momento, a las dos personas que no se encuentran conmigo, pero me enseñaron que en el mundo aún existen personas buenas, a mi hermana por llenar mi vida de alegría y a mis padres, cuyo amor incondicional, apoyo constante y sacrificio inquebrantable hicieron posible que llegará hasta aquí. Su ejemplo de perseverancia y dedicación me ha inspirado a seguir con mis sueños y alcanzar mis metas.”

Josue Enrique Motta Alarico

“A Dios, por ser mi guía para superar cada obstáculo. A mis padres, por inculcarme el valor del esfuerzo y la dedicación; a mis hermanos, por su comprensión y aliento incondicional. A esa persona especial, por su apoyo constante y sincero. Gracias a todos ustedes por ser mi mayor fuente de inspiración y motivación.

Este logro es tanto suyo como mío.”

Ana Belén Nathaly Carrazco Montoya

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por ser nuestro guía y soporte durante los momentos más complicados y felices. A nuestros padres por todo su amor, apoyo y confianza que siempre nos brindan. Y en especial a nuestra asesora y a los docentes por su dedicación y conocimientos que nos servirán toda la vida.



RESUMEN

EPAR Inversiones S.A.C. es una empresa ubicada en la ciudad de Arequipa, Perú, que se especializa en servicios de mensajería y Courier, con un enfoque particular en el mercado local. La empresa se enfrenta a un entorno de creciente competencia y a la necesidad de mejorar sus procesos para aumentar su competitividad. En este contexto, es fundamental la elaboración de un plan estratégico que le permita a EPAR Inversiones S.A.C. adaptarse a las condiciones del mercado, optimizar su propuesta de valor y establecer políticas que impulsen un crecimiento sostenible.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar un plan estratégico para fortalecer la posición de EPAR Inversiones S.A.C. en el sector de Courier en Arequipa. Este plan busca elevar su nivel de competitividad, optimizar el uso de sus recursos y mejorar la satisfacción de los clientes. Para ello, se realiza un análisis detallado de la situación actual de la empresa, identificando oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas, con el fin de definir estrategias que orienten su crecimiento futuro.

El trabajo se organiza en cuatro capítulos. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos del proyecto y la justificación del plan estratégico. El segundo capítulo desarrolla las bases teóricas y los antecedentes que sustentan la propuesta, describiendo la metodología utilizada, el enfoque de investigación y los instrumentos empleados. En el tercer capítulo se enfoca en el diagnóstico, donde se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, incluyendo la matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Análisis de Factores Externos e Internos (EFE y EFI), también incluye la propuesta de ficha del comprador, el análisis del Business Model Canvas y el lienzo de la propuesta de valor, con el objetivo de hallar el calce entre el perfil del comprador y el mapa de valor. El cuarto capítulo se desarrollan los objetivos a largo plazo y las matrices FODA cruzado, Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), Interna y Externa, La Gran

Estrategia, Decisión Estratégica, Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Rumelt y Ética para finalmente exponer la propuesta estratégica y el plan de implementación, detallando las políticas y acciones recomendadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Palabras clave: Plan estratégico, competitividad, Balanced Scorecard.



ABSTRACT

EPAR Inversiones S.A.C. is a company located in the city of Arequipa, Peru, which specializes in courier and messenger services, with a particular focus on the local market. The company is facing an environment of increasing competition and the need to improve its processes to increase its competitiveness. In this context, it is essential to develop a strategic plan that will allow EPAR Inversiones S.A.C. to adapt to market conditions, optimize its value proposition and establish policies that will drive sustainable growth.

The main objective of the research is to develop a strategic plan to strengthen the position of EPAR Inversiones S.A.C. in the Courier sector in Arequipa. This plan seeks to raise its level of competitiveness, optimize the use of its resources and improve customer satisfaction. To this end, a detailed analysis of the company's current situation is carried out, identifying external opportunities and threats, as well as internal strengths and weaknesses, in order to define strategies that will guide its future growth.

The paper is organized into four chapters. The first chapter presents the problem statement, the project objectives and the justification for the strategic plan. The second chapter develops the theoretical bases and background that support the proposal, describing the methodology used, the research approach and the instruments employed. The third chapter focuses on the diagnosis, where the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified, including the Competitive Profile Matrix (CPM) and the Analysis of External and Internal Factors (EFE and EFI), as well as the proposed buyer profile, the analysis of the Business Model Canvas and the value proposition canvas, in order to find the match between the buyer profile and the value map. The fourth chapter develops the long-term objectives and the cross SWOT, Strategic Position and Action Evaluation (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), Internal and External, Grand Strategy, Strategic Decision, Quantitative Strategic Planning (QSPM), Rumelt and Ethics matrices to finally expose the strategic proposal and the

implementation plan, detailing the policies and actions recommended to achieve the established objectives.

Keywords: Strategic plan, competitiveness, Balanced Scorecard.



ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

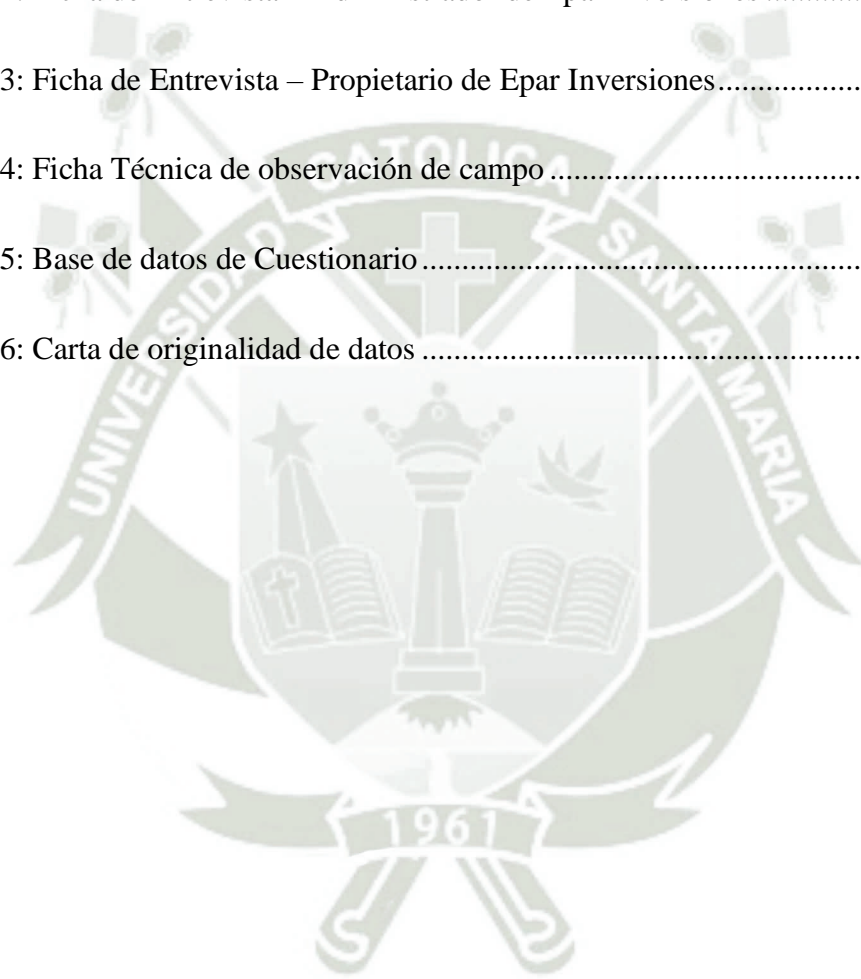
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	2
1.1. Problema.....	2
1.2. Descripción.....	2
1.2.1. Campo, Área y Línea	4
1.2.2. Tipo de problema	4
1.2.3. Variables.....	5
1.2.4. Interrogantes básicas	12
1.3. Justificación.....	12
1.3.1. Justificación social	12
1.3.2. Justificación practica	12
1.3.3. Justificación profesional.....	13
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General	13

1.4.2.	Objetivos específicos.....	13
1.5.	Marco teórico	13
1.5.1.	Plan estratégico	13
1.5.2.	Competitividad	31
1.5.3.	Antecedentes	35
1.6.	Hipótesis.....	39
1.6.1.	Hipótesis general	39
1.6.2.	Hipótesis específicas	39
2.	CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	40
2.1.	Técnicas e instrumentos	40
2.2.	Estructuras de los Instrumentos.....	42
2.3.	Campo de verificación	43
2.3.1.	Ámbito.....	43
2.3.2.	Temporalidad	43
2.3.3.	Unidades de Estudio (Universo y Muestra)	44
2.4.	Estrategia de recolección de datos	44
3.	CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO.....	46
3.1.	Sector.....	46
3.1.1.	Evolución del Sector	46
3.2.	La empresa Epar Inversiones S.A.C.....	47
3.2.1.	Historia	47
3.2.2.	Visión	47
3.2.3.	Misión.....	48

3.2.4.	Valores	48
3.2.5.	Organigrama.....	49
3.3.	Análisis PESTEL.....	50
3.3.1.	Político	50
3.3.2.	Económico.....	54
3.3.3.	Social.....	56
3.3.4.	Tecnológico.....	58
3.3.5.	Ecológico.....	59
3.3.6.	Legal.....	60
3.3.7.	Competencia (Las fuerzas de PORTER).....	60
3.3.8.	Matriz de Perfil Competitivo.....	66
3.3.9.	Matriz de Análisis de los Factores Externos	69
3.4.	Análisis AMOFITH.....	71
3.4.1.	Administración y gerencia	71
3.4.2.	Marketing y ventas	73
3.4.3.	Operaciones, logística e infraestructura	74
3.4.4.	Finanzas y contabilidad.....	76
3.4.5.	Recursos humanos.....	77
3.4.6.	Sistema de comunicación e información.....	78
3.4.7.	Tecnología, investigación y desarrollo.....	79
3.4.8.	Matriz de Análisis de Factores Internos	80
3.4.9.	Fichas del comprador	82
3.4.10.	Propuesta de valor	83
3.4.11.	Propuesta Lienzo de valor	88
4.	CAPÍTULO IV: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	92

4.1.	Establecimiento de Metas Organizacionales	92
4.1.1.	Principios Cardinales Organizacionales	92
4.1.2.	Determinación de objetivos a largo plazo	95
4.2.	Proceso estratégico	96
4.2.1.	Matriz FODA	97
4.2.2.	Matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción	99
4.2.3.	Matriz de Boston Consulting Group	101
4.2.4.	Matriz Interna – Externa	103
4.2.5.	Matriz de la gran estrategia	104
4.2.1.	Matriz de decisión estratégica	105
4.2.2.	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	107
4.2.3.	Matriz Rumelt	117
4.2.4.	Matriz de Ética	119
4.3.	Dirección e implementación.....	121
4.3.1.	Objetivos a corto plazo.....	121
4.3.2.	Políticas	125
4.3.3.	Políticas y estrategias	126
4.3.4.	Recursos según actividades clave	130
4.3.5.	Planteamiento y organigrama.....	148
4.4.	Control y evaluación	150
4.4.1.	Mapa estratégico	150
4.4.2.	Estrategias vs objetivos de largo plazo	155
4.4.3.	Medición estratégica	159
CONCLUSIONES		179

RECOMENDACIONES	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
ANEXOS.....	193
Anexo 1: Plan de Tesis Aprobado.....	193
Anexo 2: Ficha de Entrevista – Administrador de Epar Inversiones	222
Anexo 3: Ficha de Entrevista – Propietario de Epar Inversiones.....	225
Anexo 4: Ficha Técnica de observación de campo	230
Anexo 5: Base de datos de Cuestionario	230
Anexo 6: Carta de originalidad de datos	236



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	6
Tabla 2 Matriz de consistencia.....	8
Tabla 3 Principales interés de los consumidores en el sector	61
Tabla 4 Competidores directos para EPAR Inversiones S.A.C.	62
Tabla 5 Productos Sustitutos de EPAR Inversiones S.A.C.....	64
Tabla 6 Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores.....	65
Tabla 7 Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores para EPAR Inversiones S.A.C.....	66
Tabla 8 Matriz del perfil competitivo para EPAR Inversiones S.A.C.	68
Tabla 9 Matriz de Factores Externos para EPAR Inversiones S.A.C.	70
Tabla 10 Precio de servicios de EPAR Inversiones S.A.C.	74
Tabla 11 Ventas anuales de EPAR Inversiones S.A.C.	76
Tabla 12 Cuentas por pagar de EPAR Inversiones S.A.C.	76
Tabla 13 Matriz de Factores Internos para EPAR Inversiones S.A.C.	81
Tabla 14 Business Model Canvas de EPAR Inversiones S.A.C.	83
Tabla 15 Grado de influencia de cada entidad	93
Tabla 16 Matriz FODA de EPAR Inversiones SAC.....	97
Tabla 17 Matriz Analítica de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de EPAR Inversiones S.A.C.....	99
Tabla 18 Promedio de la Matriz Analítica de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de EPAR Inversiones S.A.C.	100
Tabla 19 Matriz Boston Consulting Group de EPAR Inversiones S.A.C.....	102
Tabla 20 Matriz de decisión estratégica para EPAR Inversiones S.A.C.....	106
Tabla 21 Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégico de EPAR Inversiones S.A.C...	108

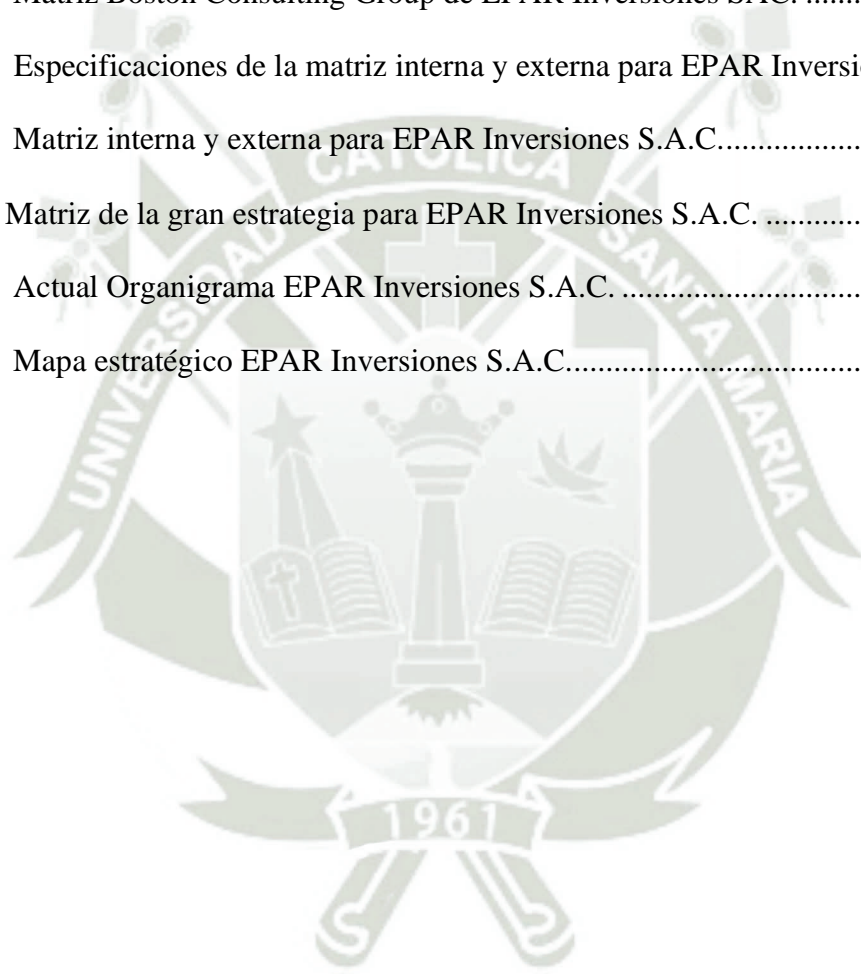
Tabla 22 Matriz Rumelt de EPAR Inversiones SAC.	117
Tabla 23 Matriz de Ética	119
Tabla 24 Objetivos a corto plazo de EPAR Inversiones SAC.	121
Tabla 25 Tabla de políticas para EPAR Inversiones S.A.C.	126
Tabla 26 Actividades y recursos clave	130
Tabla 27 Coherencia de estrategias y objetivos a largo plazo.....	155
Tabla 28 Balanced Scorecard	160



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Concepto de planeación	15
Figura 2 Análisis interno	17
Figura 3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter	21
Figura 4 Matriz MAFE.....	27
Figura 5 Matriz PEYEA	28
Figura 6 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	30
Figura 7 Organigrama EPAR Inversiones S.A.C.....	49
Figura 8 El consumidor 2024: preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevos comportamientos y tendencias	51
Figura 9 El crimen y corrupción como principales preocupaciones de los peruanos desde el 2016, salvo en pandemia	51
Figura 10 Entidades del Nivel de Gobierno y Rango de Puntuales	52
Figura 11 Resultados del Índice de Riesgos de Corrupción e Inconducta Funcional (INCO), 2024 (Ranking por grupo de entidades)	53
Figura 12 Tipo de Cambio Sistema Bancario SBS (S/ por US\$), al día 2 de agosto 2024.....	54
Figura 13 Inflación (VAR% Interanual IPC)	55
Figura 14 Estructura de la población según grandes grupos de edad, 1940 – 2024 (Distribución Porcentual)	56
Figura 15 Incidencia de Pobreza Monetaria total 2016 – 2023.....	57
Figura 16 Diagrama de flujo del proceso logístico de EPAR Inversiones S.A.C.	75
Figura 17 Medidas de seguridad de EPAR Inversiones S.A.C.	78
Figura 18 Seguimiento del Sistema de Posicionamiento Global (GPS) para EPAR Inversiones S.A.C.	79
Figura 19 Ficha del comprador individuo	82

Figura 20	Ficha del comprador corporativo	83
Figura 21	Propuesta Lienzo de valor individuo	88
Figura 22	Lienzo propuesta de valor corporativo	89
Figura 23	Matriz Analítica de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de EPAR Inversiones S.A.C.....	101
Figura 24	Matriz Boston Consulting Group de EPAR Inversiones SAC.	102
Figura 25	Especificaciones de la matriz interna y externa para EPAR Inversiones S.A.C. .	103
Figura 26	Matriz interna y externa para EPAR Inversiones S.A.C.....	103
Figura 27	Matriz de la gran estrategia para EPAR Inversiones S.A.C.	105
Figura 28	Actual Organigrama EPAR Inversiones S.A.C.	149
Figura 29	Mapa estratégico EPAR Inversiones S.A.C.....	151



INTRODUCCIÓN

EPAR Inversiones S.A.C. es una empresa peruana ubicada en la ciudad de Arequipa que se dedica a brindar servicios de courier y mensajería, con un enfoque en el mercado local. Desde su fundación, la empresa ha trabajado para posicionarse como un actor clave en la entrega rápida y segura de documentos y paquetes. En la región de Arequipa, los servicios de courier son de vital importancia debido al crecimiento económico y la necesidad de conectividad eficiente entre empresas, instituciones y particulares. Este crecimiento ha generado una creciente demanda de servicios de mensajería, lo cual ha intensificado la competencia en el sector y ha resaltado la necesidad de que EPAR Inversiones S.A.C. optimice sus procesos operativos para mantenerse competitiva.

La motivación para desarrollar un plan estratégico para EPAR Inversiones S.A.C. surge de la alta competitividad del sector y los retos operativos que enfrenta la empresa. En este contexto, resulta fundamental diseñar un plan que le permita mejorar su eficiencia, fortalecer su posicionamiento en el mercado y satisfacer las expectativas de sus clientes de manera sostenible. Este plan estratégico seguirá un proceso estructurado que incluye un diagnóstico situacional, la formulación de estrategias, su implementación y la evaluación de los resultados.

La implementación de este plan estratégico es crucial para mejorar la competitividad de EPAR Inversiones S.A.C. en el dinámico mercado de courier en Arequipa. Al seguir un enfoque estructurado de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación, la empresa podrá adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado, optimizar sus recursos y aumentar su cuota de mercado.

1. CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Problema

Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR Inversiones S.A.C., Arequipa, 2024.

1.2. Descripción

El sector Courier está destinado a la importación y exportación de mercaderías como paquetes y documentos alrededor del mundo. Estas compañías también ofrecen algunos servicios adicionales como lo son el desaduanizaje de la mercadería, embalaje, seguros y asistentes informáticos que permitan al cliente tanto el seguimiento como el control del transporte de la mercadería (Pino Acosta et al., 2009).

A nivel mundial el sector de mensajería, mensajería urgente y paquetería (CEP) sigue experimentando un notable crecimiento, siendo impulsado por varios factores clave, principalmente por la expansión del comercio electrónico, el cual ha aumentado significativamente la demanda de estos servicios de manera rápida y eficiente. Además, esta tendencia se reforzó con el efecto de la pandemia de la Covid-19, la cual optimizó la acogida del comercio electrónico y la necesidad de entrega rápidas durante el tiempo de confinamiento, en el 2023 este sector alcanzó un valor de 439.8 mil millones de dólares en 2023, esperando que este llegue a 623.3 mil millones de dólares para el año 2032 (IMARC Group, 2024).

El sector courier en Perú está creciendo, con un énfasis cada vez mayor en la tecnología y la eficiencia para responder a la creciente demanda del comercio electrónico. Aunque la competencia es fuerte, las empresas que se adaptan y brindan servicios de alta calidad tienen una gran oportunidad de expansión en el mercado (Mordor Intelligence, 2023).

EPAR Inversiones S.A.C, es una empresa de servicios de transporte y mensajería con 13 años operando activamente en el mercado de Arequipa, dedicada al segmento empresarial e institucional. Además, es especialista en la entrega de paquetes y documentos a través de

canales terrestres, garantizando la puntualidad. De igual manera, la empresa realiza sus operaciones mediante vehículos aptos para el transporte regional, ofreciendo un servicio de confiable y eficiente. No obstante, EPAR Inversiones S.A.C actualmente mantiene una presencia estable en su mercado pese a que carece de estrategias clave en las áreas como marketing, operaciones, ventas, finanzas, logística y comercio electrónico.

Desarrollar un plan estratégico es fundamental para cualquier empresa, incluido EPAR Inversiones S.A.C, porque permite establecer un rumbo claro y definir objetivos a largo plazo, asegurando que todos los recursos y esfuerzos estén alineados hacia el logro de estos objetivos. Según Chandler (1962) un plan estratégico radica en definir los objetivos y las metas a largo plazo de una empresa identificando las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Además, Ansoff (1965) sostiene que la estrategia es un vínculo entre las actividades y recursos de la organización y las relaciones producto-mercado, esenciales para la organización y su permanencia en el futuro.

Se considera importante desarrollar un plan estratégico que ayude a la empresa EPAR Inversiones S.A.C a mejorar y aprovechar las oportunidades para con ello fortalecer su competitividad. Desarrollar cada una de sus áreas ayudara de manera significativa a potenciar su crecimiento y poder aprovechar las oportunidades del mercado.

La competitividad es importante para las empresas, ya que permite adaptarse a un ambiente dinámico y con ello maximizar su crecimiento, una organización puede diferenciarse de sus competidores, lo que resulta una mayor captación de mercado, garantizando su rendimiento y rentabilidad a un largo plazo. Además, Porter (1987) afirma que la competitividad es la capacidad de generar un valor para sus compradores, creando una oferta única permitiendo generar un valor económico mayor al de sus competidores.

Pese a su consistente posición en el mercado de Arequipa, enfrenta diversos desafíos por la falta de estrategias en áreas importantes como operaciones, marketing, ventas, logística,

finanzas y comercio electrónico. La escasez de esas áreas representa pérdidas de oportunidades para la empresa. Al identificar estas variables, se ha observado que la ejecución de un plan estratégico no solo optimizaría la gestión financiera y la eficiencia operativa, sino que a la vez fortalecería su posición competitiva. La conformidad reside en elaborar estrategias detalladas que permitan a EPAR Inversiones S.A.C diferenciar su oferta de servicios, perfeccionar sus procesos, aprovechar oportunidades. Asimismo, la empresa no solo garantiza su sostenibilidad a largo plazo, sino que podrá consolidarse como un líder en su sector, superando su capacidad para atraer y retener clientes empresariales e institucionales.

Por lo tanto, en el presente estudio se busca ejecutar un plan estratégico que permita a EPAR Inversiones S.A.C mejorar sus deficiencias actuales, fortalecer su competitividad en el mercado de Arequipa y perfeccionar sus operaciones. Este enfoque integral ayudará al desarrollo continuo y consolidación como un aliado eficaz y confiable para empresas e instituciones.

1.2.1. Campo, Área y Línea

Campo: Facultad Ciencias Económicas Administrativas.

Área: Programa Profesional de Ingeniería Comercial.

Línea: Marketing.

1.2.2. Tipo de problema

El presente estudio será del tipo descriptivo, según Sampieri (2014) una investigación descriptiva se centra en especificar características de un determinado contexto, fenómeno o grupo específico, proyectando una imagen precisa y metódica de sus elementos. Este tipo de investigación ayuda a adjuntar datos e información que describen de manera detallada el objeto de estudio, facilitando una comprensión minuciosa. De manera similar, Bernal (2010) señala que la investigación descriptiva se centra a especificar e identificar las características importantes del objeto de estudio, lo que ayuda a la comprensión de su estructura y conducta sin

descomponer su estado original.

1.2.3. Variables

1.2.3.1. Análisis de Variables:

Variable independiente: Plan estratégico

El plan estratégico según Rezende (2008; como se cita en Barreda Tamayo, 2016) es un proceso dinámico, integral, colaborativo, participativo y constante con el fin de definir los objetivos, estrategias y acciones dentro de la empresa. Donde a partir de la situación actual de la organización, estableciendo cuales serían las decisiones que se tomarán para alcanzar la meta anhelada, el cual puede ser a mediano o largo plazo (Armijo, 2009).

Por otro lado, Pereira (2010) menciona que el Planeamiento Estratégico es un procedimiento que implica un análisis meticuloso de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno externo. El objetivo es desarrollar estrategias y acciones estratégicas que mejoren la competitividad y la capacidad de decisión de la organización, siempre enfocándose en los aspectos más humanos que faciliten la comprensión de los desafíos organizacionales.

Variable dependiente: Competitividad

La competitividad, para Roldán (2020) no es más que la capacidad de una empresa para mejorar y sostenerse en el mercado frente a sus competidores, logrando obtener un posicionamiento resaltante. Asimismo, Porter (1987) precisa la competitividad como la destreza de una empresa para diferenciarse, lo que resulta en una mayor atracción de mercado.

De igual manera, para F.Druker (1954) la competitividad es indispensable para toda empresa que busca ser líder en el mercado la cual debe centrarse en desarrollar y aprovechar sus recursos para lograrlo. Por otro lado, para Day (1984) la competitividad se concreta como una posición notoria que se consigue a través de la composición en costos o la operación en un nicho de mercado protegido.

1.2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	
Plan estratégico	DIAGNÓSTICO	IDENTIDAD	Misión	
			Visión	
			Valores	
			Objetivos	
		EXTERNO	Factores Políticas, Legales y gubernamentales	
			Factores Económicos y financieros	
			Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas	
			Fuerzas Tecnológicas y Científicas	
			Fuerzas ecológicas y del ambiente	
			Administración y Gerencia	
			Marketing y Ventas	
			Operaciones	
			Finanzas y Contabilidad	
			INTERNO	Recursos Humanos
				Sistemas de Información y Comunicaciones
				Tecnología, Información y Desarrollo
		Relación con clientes		
		DEL MERCADO	Relación con proveedores	
			Rivalidad entre competidores (competidores y referentes)	
			Amenaza de productos sustitutos	
Amenaza de nuevos competidores				
ANÁLISIS SITUACIONAL	CANVAS	Matriz de Evaluación de Factores Externos		

		Matriz de Evaluación de Factores Internos
		Matriz Perfil Competitivo
		Matriz Perfil Referencial
		Matriz de Intereses y Objetivos
		Matriz FODA
	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz Analítica de Formación de Estrategias
		Matriz de la Gran Estrategia
		Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
		Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz de Decisión Estratégica
		Matriz BCG
	Propuesta de reestructuración organizacional	# de cambios estructurales
	Propuesta de métodos de control y seguimiento	Matriz BCG
	Fidelización de clientes	# recompra por cliente
POSICIONAMIENTO		Periodo de rotación de recompra
	Nuevos clientes	#Cantidad de inscripciones de nuevos clientes
Competitividad		
	COSTO BENEFICIO	ROI
		VENTAS/INVERSIÓN
	EFFECTIVIDAD	Eficiencia del servicio
		Nivel de productividad
		Eficacia
		Alcance de objetivos

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

1.2.3.3. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
¿Cómo se diseña un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.?	Diseñar un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.	Dado que falta estrategias para mejorar la competitividad en la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C., es probable que el plan estratégico mejore la competitividad.	Plan estratégico	DIAGNÓSTICO	IDENTIDAD	Misión
						Visión
						Valores
					EXTERNO	Objetivos
						Factores Políticas, Legales y gubernamentales
						Factores Económicos y financieros
						Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas
						Fuerzas Tecnológicas y Científicas
						Fuerzas ecológicas y del ambiente
						Administración y Gerencia
INTERNO	Marketing y Ventas					
	Operaciones					
	Finanzas y Contabilidad					
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específica				

<p>¿Cuál es la situación actual de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.?</p>	<p>Realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis interno y externo para la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.</p>	<p>Es probable que el diagnóstico situacional, nos permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.</p>	<p>Recursos Humanos</p> <hr/> <p>Sistemas de Información y Comunicaciones</p> <hr/> <p>Tecnología, Información y Desarrollo</p> <hr/> <p>Relación con clientes</p> <hr/> <p>Relación con proveedores</p> <hr/> <p>Rivalidad entre competidores (competidores y referentes)</p> <hr/> <p>Amenaza de productos sustitutos</p> <hr/> <p>Amenaza de nuevos competidores</p>
<p>¿Cuál es la propuesta de valor a través de método CANVAS?</p>	<p>Determinar la propuesta de valor a través del método CANVAS.</p>	<p>Es probable que el método CANVAS permita encontrar una propuesta de valor, definiendo los beneficios únicos y diferenciadores que la empresa ofrece.</p>	<p>DEL MERCADO</p> <hr/> <p>CANVAS</p>
<p>¿Cuáles son las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la</p>	<p>Establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la</p>	<p>Es probable que las estrategias a largo y corto plazo ayude a la empresa a</p>	<p>ANÁLISIS SITUACIONAL</p> <hr/> <p>Matriz de Evaluación de Factores Externos</p> <hr/> <p>Matriz de Evaluación de Factores Internos</p> <hr/> <p>Matriz Perfil Competitivo</p>

mejora competitiva?	mejora competitiva.	enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas clave de mejora.					Matriz Perfil Referencial
							Matriz de Intereses y Objetivos
							Matriz FODA
							Matriz Analítica de Formación de Estrategias
						GENERACION DE ESTRATEGIAS	Matriz de la Gran Estrategia
							Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
							Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción
					DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz de Decisión Estratégica
							Matriz BCG
							Propuesta de reestructuración organizacional
¿Cómo son los indicadores y mecanismos de control estratégico?	Formular los indicadores y mecanismos de control estratégico.	Es probable medir el desempeño, identificando áreas de mejora respecto a los objetivos planteados.					# de cambios estructurales
							Matriz BCG
			Competitividad	POSICIONAMIENTO		Fidelización de clientes	# recompra por cliente

	Nuevos clientes	Periodo de rotación de recompra #Cantidad de inscripciones de nuevos clientes
COSTO BENEFICIO	ROI	VENTAS/INVERSI ÓN
EFFECTIVIDAD	Eficiencia del servicio Eficacia	Nivel de productividad Alcance de objetivos

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.



1.2.4. Interrogantes básicas

1.2.4.1. Interrogante general

¿Cómo se diseña un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR Inversiones S.A.C.?

1.2.4.2. Interrogantes específicas

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa EPAR Inversiones S.A.C.?
- ¿Cuál es la propuesta de valor a través de método CANVAS?
- ¿Cuáles son las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva?
- ¿Cómo son los indicadores y mecanismos de control estratégico?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación social

La implementación de un plan estratégico para la empresa EPAR Inversiones S.A.C., aporta diversos beneficios a la sociedad, puesto que impulsa la creación de empleo, mejorando así el bienestar económico de la comunidad. Además, optimiza la calidad del servicio de mensajería, ofreciendo a los clientes una experiencia más eficiente y confiable. Adicionalmente, contribuye al desarrollo económico local al atraer más negocios y fortalecer el tejido empresarial.

1.3.2. Justificación practica

La elaboración de un plan estratégico optimizará los procesos operativos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos. Además, aumentará la calidad del servicio ofrecido, lo que puede resultar en una mayor satisfacción y fidelización de los clientes, adicionalmente, facilitará la identificación de nuevas oportunidades de mercado y el desarrollo de ventajas competitivas, lo que puede incrementar la cuota de mercado de la empresa. También promoverá la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas, mejorando la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Finalmente, fortalecerá la posición

financiera de la empresa, garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

1.3.3. Justificación profesional

La elaboración de la tesis sobre planeamiento estratégico favorece de manera directa al tesista brindándole la oportunidad de alcanzar un título profesional. Asimismo, proporcionar conocimientos adaptables y profundos en gestión empresarial y logística. Al mismo tiempo, genera el desarrollo de destrezas metódicas y trascendentales, perfeccionar su perfil profesional e incrementar sus oportunidades laborales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la mejora de la competitividad de EPAR Inversiones S.A.C.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a través de una análisis interno y externo para la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.
- Determinar la propuesta de valor a través del método CANVAS.
- Establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva.
- Formular los indicadores y mecanismos de control estratégico.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Plan estratégico

1.5.1.1. Concepto

Tomando en cuenta a Ore et al. (2020) el plan estratégico es un instrumento esencial en la gestión empresarial, que establece la dirección a largo plazo de una organización mediante un documento formal. Este documento define de modo claro y detallado la visión, misión, objetivos y acciones necesarias para alcanzarlos, facilitando la toma de decisiones, la asignación de recursos y la adaptación a cambios del entorno para mantener la competitividad.

Además, alinea a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común y permite evaluar el desempeño en función de los resultados esperados.

Para Ipinza (2008) la formulación estratégica, debe comenzar con el establecimiento de la misión y visión de la organización, la visión ofrece una perspectiva del futuro que la organización desea a crear, inspirado y motivando a todos sus miembros. Por otro lado, la misión define el propósito fundamental de la organización, aclarando el valor que aporta tanto a sus clientes como a la sociedad en general. Esto incluye la declaración de los intereses organizacionales, objetivos SMART, los cuales son formulados de manera específica, medible, alcanzable, relevante y temporal. Asimismo, los objetivos de largo plazo proporcionan una dirección clara hacia la visión establecida, facilitan el sistema de evaluación y control, crean sinergias dentro de la organización y establecen una base para una coordinación eficaz y eficiente. Mientras que los objetivos a corto plazo son necesarios para lograr los objetivos a largo plazo, ya que forman la base para la asignación de recursos y son establecidos a nivel corporativo. Definidos en términos de logros a ser alcanzados tanto por la gerencia como por los colaboradores que requieren de indicadores para evaluar su cumplimiento.

La estrategia es un curso de acción integral que la empresa elige, suponiendo que una posición futura diferente le proporcionará beneficios en comparación con su situación actual. Es tanto un arte como una ciencia que combina reflexión y acción. La estrategia implica seleccionar la alternativa más conveniente según los factores internos y externos y tomar decisiones basadas en esa elección. Aunque puede usar emociones para navegar en la incertidumbre, el estratega siempre actúa racionalmente, calculando pérdidas y ganancias y usando previsiones probabilísticas según la teoría de los juegos, estrategia de negocios la cual ayuda a la toma eficiente de decisiones más informadas y estratégicas (Chiavenato, 2017).

Para Hax y Majluf (1996), la estrategia es entendida como un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador sirve como medio para establecer el propósito de la

organización definiendo objetivos a largo plazo, programas de acción y prevaleciendo la asignación de recursos.

Por otro lado, Ahlstrand et al. (1998) se refieren a las 5P de la estrategia: Plan, patrón, pauta de acción, perspectiva y posición. En conjunto, las 5P permiten a las empresas abordar estrategias de manera holística, optimizando su capacidad para adaptarse y prosperar en entornos competitivos.

Según Ipinza (2008) el procedimiento estratégico suele describirse como interactivo e iterativo debido a su naturaleza. Es interactivo porque implica la colaboración colegiada de las personas clave de la organización y es iterativo porque se ajusta y corrige conforme avanza, utilizando retroalimentación de los sistemas de alerta temprana para adaptar el proceso a las diferencias observadas. Al mismo tiempo, debe incluir análisis pertinentes frente a los cambios del entorno. Estos análisis pueden ser de sensibilidad, para medir y controlar el impacto de las variaciones en los factores sobre la organización de contingencia, considerando variaciones en los criterios y la probabilidad de nuevos cambios que puedan afectar al negocio; y de escenarios, para observar las modificaciones en el contexto organizacional, planteando varias escenas según el contexto. Finalmente, el proceso puede ser incremental, cuando se desdobra de modo gradual y continua, o radical, cuando el progreso sucede una sola vez.

Figura 1
Concepto de planeación



Nota. Adaptado de “Planeación Estratégica” por J. Moreno, 2017.

1.5.1.2. Dimensiones

a. Análisis externo PESTE

Citando a Ortiz y Capó (2015) el análisis PESTE es una herramienta estratégica que examina cinco factores externos que pueden influir en una empresa: Político/Legales, evaluando leyes y regulaciones, según Ipinza (2008) esta fuerza determinan las reglas, tanto formales como informales, compone las variables clave de la evaluación externa, debido a la importancia que ejercen sobre las acciones del negocio, así como sobre sus proveedores y compradores; Económicos, considerando aspectos como tasas de interés e inflación, con las cuales se puede predecir tendencias macroeconómicas, escenarios de financiamiento y las decisiones de inversión; Socioculturales, analizando tendencias demográficas y valores culturales las cuales implica opiniones, cualidades, formas y valores desarrollados a partir de los contextos demográficos sociales, y culturales, étnicas y religiosas que se encuentran dentro del ambiente de la organización, aquellas fuerzas no solo establecen la dimensión de los mercados sino que también se sitúan en los hábitos y las decisiones de compra del consumidor; Tecnológicos, observando avances e innovaciones científicas las cuales avanzan de manera progresiva logrando ampliar el conocimiento. Para Toffler (1980) la habilidad de la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos es una fuente auténtica de ventaja competitiva sostenibles. Esto permite a la organización competir a nivel global a la cual denomino la tercera ola; y Ecológicos, enfocándose en preocupaciones ambientales y sostenibilidad en este contexto, las decisiones de la organización se ven afectadas dependiendo del tipo de industria y de la comunidad con la cual esté relacionada lo que es fundamental evaluar estas variables para determinar si representan oportunidades o amenazas para la organización. Al identificar oportunidades y amenazas en estos ámbitos, menciona el autor, las empresas pueden ajustar sus estrategias y tomar decisiones informadas para optimizar su desempeño y competitividad en el mercado.

El análisis PESTE ayuda a las organizaciones a entender mejor su entorno externo, reconocer oportunidades y amenazas, anticipar cambios y tomar decisiones estratégicas bien informadas. Es una herramienta esencial para la planificación estratégica y la gestión del riesgo empresarial (Giraldo, 2022).

b. Análisis interno AMOFHIT

D'Alessio (2008) indica que, el AMOFHIT es realizado fundamentalmente en base a las siguientes áreas:

Figura 2
Análisis interno



Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio.

El análisis interno, o auditoría interna, se representa mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta matriz es el resultado del análisis funcional de diversas áreas de la organización, como la administración, el marketing, las operaciones, las finanzas, los recursos humanos, la informática y la tecnología, conocido como análisis AMOFHIT. A partir de este análisis, se identifican las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio, 2008). El procedimiento, según el autor, para llevar a cabo un análisis interno es el siguiente:

- Involucrar a los gerentes y empleados clave de las distintas áreas funcionales de la organización.
- Recopilar y asimilar información sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos

humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Esta información se utilizará para desarrollar el análisis interno conocido como análisis AMOFHIT.

- Evaluar dichas áreas en sus aspectos relevantes.
- Llevar a cabo una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.
- Elaborar una lista priorizada de estos factores críticos de éxito, solicitando a los gerentes que los califiquen según su importancia, del 1 para la fortaleza/debilidad más relevante al 20 para la menos relevante.

Según D'Alessio (2008) la Administración y Gerencia (A) va a ser la encargada de poder manejar tanto aspectos operacionales como estratégicos, definiendo así el rumbo de la compañía, llegando a superar cada una de la crisis que pudiesen presentarse, tratando de sostener la viabilidad mediante una distribución eficiente de recursos en las áreas operativas que se pudiesen encontrar. Además, tiene como objetivo la continua mejora de productividad para con esto acrecentar las oportunidades y así competir exitosamente.

Por su parte, el Marketing y Ventas (M) siendo roles muy importantes en la organización, se dedican tanto a entender, prever y satisfacer las necesidades del cliente, esto mediante segmentar al público, construir una marca y parte de la promoción en productos o servicios. Además de centrar e interactuar con los clientes para concluir alguna transacción, negociación de precios y generación de empresarios para fomentar el crecimiento y lograr llegar a los objetivos que ya fueron establecidos (Chica Mesa, 2005).

El área de Operaciones y Logística (O) está encargada de realizar los diversos procesos para la producción tanto de bienes como de servicios, incluyendo funciones como las de logística, producción, mantenimiento, además de la calidad. Es tan importante esta gestión, pero también es compleja y vital para la perduración, incremento y competitividad de la compañía

(D'Alessio , 2008).

Incluyendo también, Finanzas y Contabilidad (F) la cual está encargada de garantizar la obtención de recursos económicos que son necesarios dentro de la organización, así como recursos en la cantidad, calidad y costo que sea requerido para operar de manera mucho más sostenible. Evaluando así la capacidad que la compañía posee para poder financiar sus estrategias a través de fuentes existentes, generadas o de terceros (D'Alessio , 2008).

Recursos Humanos (H) siendo una de las piezas más valiosas en cualquier organización, poniendo en marcha tanto recursos tangibles como intangibles, estableciendo las diversas relaciones necesarias para así alcanzar los objetivos que tenga la organización. No obstante, es también el más impredecible y volátil, afectando de una u otra manera la motivación y relaciones grupales dentro de la compañía. Al momento de realizar la auditoría, se tiene que evaluar las diversas competencias y habilidades que poseen el personal, pero el lado complejo es resaltar la importancia al comprender sus capacidades (Palomo & Hernández Iruegas, 2013).

Por otro lado, de acuerdo con D'Alessio (2008) los Sistemas de Información y Comunicaciones (I) van a proporcionar un soporte tecnológico, este siendo necesario para la toma de decisiones, ejecución de procesos, cumplimiento de objetivos, asignación de recursos y la integración tanto con clientes como proveedores. Tener un sistema de información resultará eficaz para retroalimentar la estrategia empresarial, estableciendo condiciones de mejorar en las comunicaciones interna, proporcionando información oportuna sobre problemas que pueda suceder dentro de la organización, además de fomentar una participación entre todos los miembros de la organización.

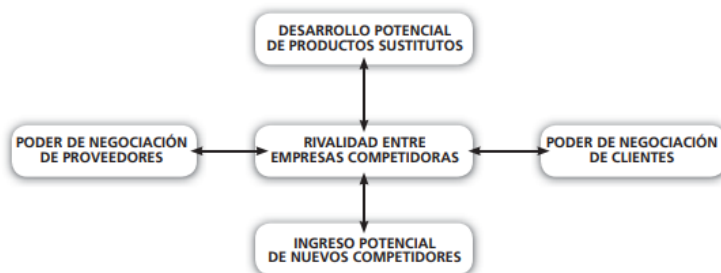
Finalmente, como última área tenemos a la Tecnología, Investigación y Desarrollo (T), este se enfoca en el desarrollo de nuevos productos procesos antes que los competidores, elevando la calidad y procesos, mejorando la productividad y optimizando procesos de producción. Asimismo, es vital que se adopten automatizaciones y sistemas de gestión que sean

modernos para lograr los objetivos que tenga planteado la organización (D'Alessio , 2008).

c. Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter

El Centro de Investigación y Desarrollo (2023) postula que, el Análisis de la competencia mediante las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter en 1979, es esencial en la planificación estratégica, ayudando a evaluar la competencia en un sector y a identificar factores que influyen en la rentabilidad de una industria. Las cinco fuerzas, para el autor, son: el poder de negociación de los clientes, que puede reducir la rentabilidad de la empresa al exigir precios más bajos, mayor calidad en los productos o servicios y circunstancias más favorables. Cuando los clientes tienen un alto poder de negociación, pueden influir elocuentemente en las decisiones de la empresa, impactando sus márgenes de beneficios; el poder de negociación de los proveedores, que puede imponer condiciones desfavorables a la compañía aquellos proveedores con un alto poder de negociación pueden incrementar los precios de los insumos, reducir la calidad de los materiales o imponer términos o condiciones estrictos, lo que lleva a un aumento en los costos operativos de la compañía y afecta a su capacidad para poder competir en el mercado; la amenaza de nuevos competidores, que aumenta la competencia, esto va a depender si las barreras de entrada a un segmento son fáciles o no de ingresar, ya que estos competidores podrían ingresar ya sea con nuevos productos o capacidades; la amenaza de productos sustitutos, que limita la rentabilidad, esto se maximiza si estos productos son mucho más avanzados tecnológicamente o con precios mucho más bajos, por eso es necesario estar a la vanguardia y seguir mejorando para adecuarnos de mejor manera al mercado; y la rivalidad entre competidores existentes, que afecta precios y estrategias, esto se vuelve mucho más difícil si los competidores se encuentran mejor posicionados, son muy numerosos y además si sus costos fijos son altos, pues se estará en constante guerra de precios, campañas y demás estrategias de marketing; comprender estas fuerzas permite a las organizaciones desarrollar estrategias efectivas para mejorar su posición en el mercado.

Figura 3
Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio.

Además de las cinco fuerzas principales del modelo de Porter, varios factores secundarios también pueden influir en el análisis competitivo de un sector. Estos incluyen la tecnología y el cambio disruptivo, que pueden alterar drásticamente la dinámica competitiva; las regulaciones gubernamentales, que afectan cómo operan y compiten las empresas; la globalización, que amplía la competencia a nivel internacional; los ciclos económicos, que influyen en la demanda y los costos; y la innovación junto con los cambios en las preferencias del consumidor, que crean nuevas oportunidades para las empresas adaptables e innovadoras (Porter, 2008).

Como señalan Espinoza y Espinoza (2020) evaluar estas cinco fuerzas permite a las empresas detectar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo, facilitando la formulación de estrategias efectivas para competir en el mercado; este análisis proporciona a las empresas una mejor comprensión de su posición competitiva, ayuda en la toma de decisiones informadas y en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

d. Análisis Situacional

i. Modelo CANVAS

Para los autores Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocios está conformado por una empresa la cual crea, suministra y atrae valor. Es por ello, que los autores presentan el Modelo Canvas, como una estrategia que ayuda a diseñar, visualizar y reinventar modelos de negocio. Este modelo se compone de nueve bloques que influyen de manera directa

en las bases de cualquier empresa.

Para Kaplan y Norton (2009), considera los nueve bloques fundamentales para la construcción de un negocio, considerando los dos primeros bloques como esenciales, empezando por: El Segmento de mercado, en este módulo se logra precisar los diversos grupos de entidades a los que se rige una empresa. Los clientes son el eje central de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede perdurar sin clientes rentables. Para incrementar la satisfacción del cliente, es conveniente agruparlos en varios segmentos ya sean grandes o pequeños según sus necesidades, comportamientos y características comunes.

Propuesta de valor, este módulo refleja el conjunto de productos y servicios lo cuales crean valor para un segmento de mercado en particular. La propuesta de valor tiene la finalidad de satisfacer y solucionar la necesidad del cliente. Por otro lado, Kotler & Armstrong (2018) considera que la propuesta de valor es el conjunto de ventajas que ofrece una empresa a los clientes. Por lo tanto, las propuestas de valor suelen ser innovadoras.

Canales, explica la manera en la cual una empresa se comunica con los diversos segmentos con el fin de llegar a ellos y poder proporcionarles una propuesta de valor. A demás, una empresa llega a dar a conocer sus bienes y servicios al cliente, el cual puede acceder a la compra.

Relaciones con clientes, describe las diversas relaciones que forma una empresa con un determinado segmento de mercado. Aquella relación puede ser particular o mecanizada basada en la fidelización de clientes, motivación de la ventas y atracción de clientes.

Los autores Blank y Dorf (2012), enfatizan que fomentar las relaciones con los clientes, ayuda a poder asegurar el éxito a largo plazo de las empresas.

Respecto a las fuentes de ingresos, se describe al flujo de caja explicando la proveniencia de los ingresos de una empresa de manera detallada que nace a partir de cada segmento de clientes. Cada fuente de ingresos de manera particular tiene un mecanismo de

fijación de precios lo que establece los ingresos formados. Existen dos mecanismos: fijo y dinámico (Raju & Zhang, 2010).

Recursos clave, aquí se describe los activos más importantes que necesita un negocio para funcionar, y así ofrecer su propuesta de valor; estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales y humanos, estos pueden ser propios de la empresa, alquilados o ser obtenidos por los socios clave que tenga.

Actividades clave, se describe las actividades más importantes, valga la redundancia que la empresa necesite para su funcionamiento y así pueda tener éxito.

Asociaciones clave, muestra a los proveedores y socios que ayudarán al funcionamiento de la empresa, estas pueden ser alianzas estratégicas entre empresas que sean o no competidoras, empresas conjuntas para así crear nuevos negocios, y finalmente una relación entre cliente-proveedor para garantizar la confianza de suministros.

Estructura de costes, se ingresan todos o los principales costes que van a estar implicados para llevar a cabo la empresa, siendo fáciles de calcular una vez tengamos presente los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave.

En cuanto al Lienzo de Propuesta de valor, desarrollado por Osterwalder & Pigneur (2011) indica que el objetivo principal de este lienzo es alinear la oferta de servicios y productos de una empresa con los deseos y necesidades del cliente, suele dividirse en dos partes: Mapa de valor y el Perfil del cliente, es decir tanto los productos o servicios los cuales deben de resolver los problemas específicos del cliente y generar el valor. Además, Zambito (2002) indica que poder comprender el buyer de una persona permite a la empresa personalizar cada una de sus estrategias, alineando sus comunicaciones y ofertas.

ii. Matriz de evaluación de factores externos

Para Ipinza (2008) la matriz EFE ofrece a los estrategas la posibilidad de sintetizar y valorar la información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural

y demográfica; tecnológica; ecológica y ambiental y legal derivada del análisis PESTEL. Posteriormente, permite cuantificar los resultados en función de las oportunidades y amenazas del entorno que fueron identificadas. Las organizaciones deben reaccionar ante estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Para elaborar la matriz EFE, D'Alessio (2008) identifica de 10 a 20 factores críticos para el éxito, incluyendo tanto oportunidades como amenazas. A cada factor se le asigna un peso de 0.0 a 1.0 y una calificación del 1 al 4, basada en la respuesta estratégica de la organización. Luego se multiplica el peso por la clasificación para obtener el peso ponderado y se suman estos valores para un total que puede oscilar entre 1 y 4. Un total alto indica una excelente respuesta a las oportunidades y amenazas, mientras que un total bajo indica una respuesta deficiente. Este procedimiento permite a la organización comprender y reaccionar de manera efectiva a los factores externos.

iii. Matriz evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), según Santos (2023) es una herramienta estratégica que sirve para medir la eficiencia ya sea de un proceso o sistema de manera objetiva y numérica, permitiendo identificar las áreas de oportunidad donde se utilizan los recursos de manera ineficiente y tomar medidas para poder mejorar o mitigarlos.

Para construir esta matriz se identifican los factores internos relevantes, se les asigna un peso basado en su importancia, se clasifica en una escala del 1 al 4 y se calculan puntuaciones ponderadas, multiplicando los pesos por las calificaciones. La suma de estas puntuaciones proporciona una visión general de la posición interna de la empresa. Una puntuación total superior a 2.5, indica que la empresa tiene una sólida posición interna con más fortalezas que debilidades, mientras que una puntuación inferior sugiere la necesidad de mejorar en áreas clave. La matriz EFI proporciona una visión clara y estructurada de los factores internos que afectan el rendimiento de la empresa, facilitando la toma de decisiones

estratégicas para optimizar sus operaciones y competitividad (D'Alessio , 2008).

iv. Matriz perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo MPC identifica y evalúa las fortalezas y debilidades de los principales competidores de una organización, comparándolas con una organización modelo en el sector. Esta herramienta se centra en los factores clave del éxito, que son variables críticas influenciadas por la gerencia y que afectan la posición competitiva de la empresa. La MPC Incluye competidores actuales, sustitutos y posibles nuevos entrantes utilizando pesos y calificaciones similares a la matriz EFI en una escala del 1 al 4. A diferencia de la EFI, la MPC no agrupa a los factores en oportunidades y amenazas, abarcando tanto aspectos internos como externos. Esta matriz permite una visión clara del perfil competitivo del sector, fundamental para la planificar estrategias futuras y asegurar el éxito de la organización (Ipinza, 2008).

v. Matriz de perfil referencial

La Matriz de Perfil Referencial (MPR) se utiliza para realizar un análisis comparativo de productos, servicios o procesos de la empresa en relación con los de otros países (Encomenderos et al., 2022). El objetivo principal es aprender de los éxitos de otras compañías y utilizar ese conocimiento para crear o mejorar la ventaja competitiva. Esto permite a la empresa mantenerse relevante a lo largo del tiempo y adoptar mejores prácticas.

vi. Matriz FODA

Esta matriz es atribuida a Weihrich (1982) ya que, constituye un instrumento de análisis estratégico que examina los componentes internos y externos que influyen en una empresa, se identifica por sus cualidades intuitivas, lo que la convierte en una de matrices más importantes y reconocidas.

La Matriz FODA, según (Ipinza, 2008) cuenta con cuatro cuadrantes, empezando por las Fortalezas, las cuales constituyen aquellos elementos internos que operan de manera eficaz dentro de la organización, tales como recursos, competencias, ventajas competitivas o procesos

eficientes; su identificación permite aprovechar lo que ya se desempeña correctamente en la organización. Las Oportunidades, por su parte, son factores externos positivos que podrían favorecer a la organización, vinculados al mercado, tendencias, cambios regulatorios o alianzas estratégicas; su reconocimiento facilita la capitalización de circunstancias propicias. Las debilidades son áreas internas que requieren mejoras o ajustes, incluyendo deficiencias en procesos, carencias de recursos o insuficiencia de habilidades; identificarlas posibilita la implementación de soluciones y la optimización del desempeño. Las amenazas son factores externos adversos que pueden impactar negativamente a la organización, tales como competidores fuertes, fluctuaciones del mercado, riesgos económicos o desafíos regulatorios; su reconocimiento permite anticiparse y mitigar posibles efectos negativos.

e. Diseño de Estrategias

i. Matriz analítica de formación de estrategias MAFE

La matriz de analítica de formación de estrategias MAFE, se fundamenta en la integración de factores internos que comprenden las fortalezas y debilidades, con factores externos, como oportunidades y amenazas. A partir de esta combinación, se derivan cuatro tipos de estrategias. Para D'Alessio (2008) estas estrategias son:

Estrategias (FO), consiste en aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas, con el fin de generar estrategias que ayuden a la organización a sacar una ventaja favorable.

Estrategias (DO), implica superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas. Se desarrollan estrategias que mejoran las áreas internas deficientes con la ayuda de las oportunidades externas.

Estrategias (FA), se enfocan en utilizar las fortalezas internas para con ello poder mitigar o evitar las amenazas externas. Creando estrategias que emplean las capacidades internas de la organización para contrarrestar el impacto de amenazas del entorno.

Estrategias (DA), son tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades internas y enfrentar las amenazas externas. Se generan estrategias defensivas que disminuyen las áreas internas débiles y evitan los riesgos del entorno.

Figura 4
Matriz MAFE

VISIÓN - MISIÓN - VALORES			
Análisis externo	Análisis interno	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
	OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
	AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio.

ii. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

Esta matriz esta creada para la evaluación comparativa de diferentes estrategias viables para la compañía. Donde será usada información obtenida de matrices EFE y EFI, con estrategias que fueron generadas en matrices FODA, PEYEA, BSG, IE y GE (D'Alessio , 2008). Para detallar, según D’Alessio (2008) su diseño es para evaluar el atractivo de las diferentes estrategias específicas, esto con el fin de potenciarlo y así aprovecharse lo mejor posible para alcanzar los objetivos propuestos para la organización en conjunto con factores clave del éxito, internos como externos. Calculándose, considerando el impacto acumulado de cada factor crítico del éxito.

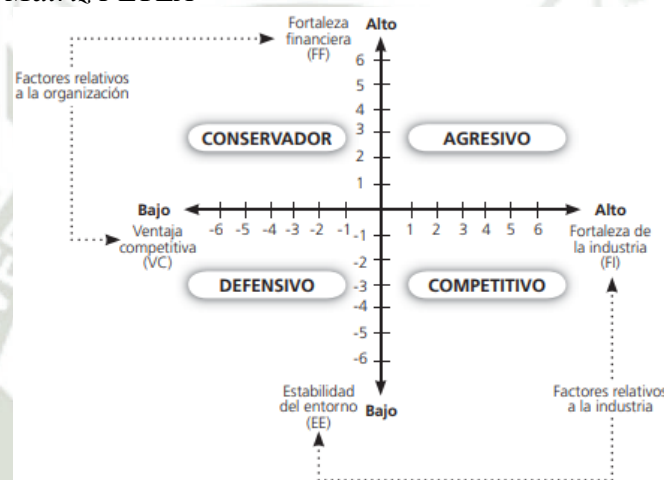
iii. Matriz de posición estratégica y evolución de acción PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) atribuida a Rowe et al. (1985) constituye una herramienta analítica esencial para que las organizaciones evalúen sus estrategias competitivas y tomen decisiones bien fundamentadas respecto a su dirección futura.

Esta matriz incorpora dos dimensiones fundamentales: la posición estratégica de la empresa en el mercado y la evaluación de las acciones necesarias para mejorar o mantener dicha posición.

Según D'Alessio (2008) la matriz PEYEA, se conforma por cuatro cuadrantes. En los que se encuentra. La postura agresiva, postura defensiva, postura conservadora y la postura defensiva.

Figura 5
Matriz PEYEA



Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio.

Los cuatros posturas fueron explicadas por Miles y Snow (2003). La postura agresiva, se identifica por una sólida posición financiera y una ventaja competitiva en sectores estables. Las empresas deben aprovechar oportunidades, adquirir competidores y concentrar recursos en productos con ventajas claras. Esta estrategia se asocia con la investigación de nuevos segmentos de mercado. La postura competitiva, se define por una sólida posición industrial, pero una baja estabilidad del entorno. Las organizaciones deben fortalecer su posición financiera, intensificar el marketing, mejorar la fuerza de ventas y considerar funciones con empresas sólidas. Sin embargo, Esta estrategia en ocasiones suelen ser inestables y pueden llevar al fracaso en entornos turbulentos. La postura conservadora, se caracteriza por una alta fortaleza financiera pero baja ventaja competitiva. Las estrategias incluyen reducir la línea de

productos, disminuir costos, proteger productos competitivos y desarrollar nuevos productos. Los analistas, a pesar de su fortaleza financiera, deben basarse en un análisis cuidadoso de las oportunidades de producto/mercado. Finalmente, la postura defensiva, se aplica en industrias no atractivas donde la organización carece de ventaja competitiva y fortaleza financiera implica retirarse del mercado discontinuar productos poco rentables reducir costos y minimizar inversiones, las organizaciones se enfocan en un dominio estrecho de producto/mercado y requieren eficiencia en costos.

iv. Matriz de la Gran Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2008) la Matriz de la Gran Estrategia permite mostrar y ajustar la elección de las diversas estrategias para la empresa. Consta de cuatro cuadrantes los cuales se basan en el crecimiento de la industria y participación de mercado.

El cuadrante I, toma en cuenta a la empresa con una posición competitiva y sólida y un crecimiento adecuado, en el cuadrante II la empresa tiene un posición competitiva y débil, sin embargo, el mercado presenta un crecimiento amplio, en el cuadrante III su posición es baja en un mercado de crecimiento lento y finalmente en el cuadrante IV la empresa posee una posición competitiva, firme en un mercado con un crecimiento pausado, cabe mencionar que cada cuadrante propone diversas estrategias.

v. Matriz BCG

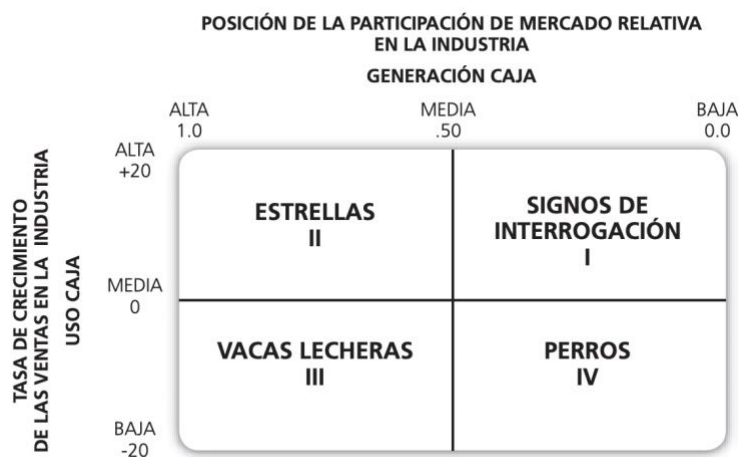
Matriz que fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, de ahí la abreviación BCG, representando cada producto o línea de la organización en un gráfico de dos dimensiones, donde la posición de cada producto dentro de gráfico va a depender de la tasa de crecimiento del mercado y participación de mercado; siendo los que tenga una alta tasa de crecimiento y participación de mercado llamados productos “estrella” y los menores productos “perro” (Roca Becerra & Javier Solano, 2020).

En la figura 6, se puede observar que contamos con dos ejes, donde “x” corresponde a

la posición de la participación relativa en la industria, definida entre la relación de la participación de mercado en una determinada industria y la participación de mercado del mayor competidor en la misma industria. Los números denotados en los ejes de derecha a izquierda dividido en dos secciones representan, de 0 a 0.5 a una participación baja-media y la de 0.5 a 1 a una participación media-alta, relacionado con la formación de efectivo, cuanto mayor sea nuestra participación de mercado, mayor será formación de efectivo de la división o producto (D'Alessio , 2008).

Por otro lado, el eje “y” corresponde a la tasa de crecimiento en base a la tasa de crecimiento en las ventas de la industria (%), dividido en dos secciones siendo de -20 a 0 una disminución en las ventas en la industria, mientras que el de 0 a 20 indica un crecimiento en las ventas de la industria. Todo este eje está relacionado con el uso de efectivo, mientras más crezca la tasa de crecimiento de las ventas, la división o producto va a requerir un mayor favor económico por parte de la empresa (D'Alessio , 2008).

Figura 6
Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio.

De acuerdo con Henderson (1970) en la matriz BCG tenemos cuatro cuadrantes, el primero como signos de interrogación (I), teniendo una alta tasa de crecimiento de ventas dentro de la industria, pero no tienen una significativa participación de mercado, definiendo

como “signo de interrogación” ya que no se sabe qué pasará con estos productos en algún futuro.

Por otro lado, en la cuadrante estrella (II), son los productos que tienen una alta tasa de crecimiento en ventas en su industria y por ende también tienen una gran participación de mercado. Después tenemos el cuadrante vacas lecheras (III), los cuales tienen una gran participación de mercado, pero en términos de ventas o crecimiento de esta misma son bajos.

Finalmente, el cuadrante perro (IV) son los que tienen una baja participación de mercado y un crecimiento bajo o disminución de ventas en la industria.

vi. Matriz de Decisión

Esta matriz tiene como base a las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, además de la GE consolidándose en una sola, esto con el fin de analizarse la frecuencia en la que aparecen las estrategias, para así seleccionarlas y que pasen a las Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Para que la variable sea retenida esta debe repetirse al menos tres veces o de lo contrario sería una estrategia contingente (D'Alessio , 2008).

1.5.2. Competitividad

1.5.2.1. Concepto

De acuerdo con Ramírez (2006) la competitividad se refiere a la capacidad de los agentes económicos para aprovechar continuamente oportunidades favorables en la economía; es esencial para el éxito de empresas de todos los tamaños y para evaluar el desempeño económico de estados, empresas y sectores. La competitividad, según el autor, abarca niveles macroeconómicos, microeconómicos y meso económicos, permitiendo a las empresas destacar dentro de su sector; además, implica la habilidad de superar escenarios desfavorables en el desarrollo de actividades económicas y sociales.

La competitividad de una empresa se alcanza mediante diversos indicadores los cuales reflejan su capacidad para permanecer competitivas en el mercado. Peter Drucker (1967)

sugiere que la competitividad se mide por la efectividad, ya que es la capacidad de la organización para lograr sus objetivos, además que se encuentra relacionada con la productividad y el uso adecuado de los recursos de la empresa, por lo que Drucker menciona que las empresas que logran ser competitivas son aquellas que usan de manera adecuada sus recursos con el fin de llegar de objetivos.

Kotler (1967), en su libro Marketing Management, menciona que una empresa para ser competitiva de tener en cuenta su retorno de inversión utilizando el ROI para examinar el éxito de la inversión.

Asimismo, los autores Reichheld & Teal (1996) indica que uno de los principales indicadores de la competitividad es mantener a los clientes leales a través de los servicios o productos ofrecidos ya que la lealtad impulsa a un crecimiento sostenibles a largo plazo. Aaker (1996) recalca la importancia del valor de marca en la atracción de clientes, lo que ayuda a retener y mantener clientes.

Finalmente, Porter M. (1980) nos dice que la competitividad va a depender de la capacidad de la empresa para posicionarse en el mercado frente a sus competidores.

1.5.2.2. Dimensiones

a. Posicionamiento

Serralvo y Furrier (2005) afirman que, el posicionamiento de marca es un concepto esencial en marketing que se centra en cómo una marca se diferencia y se establece en la mente de los consumidores en comparación con sus competidores. Se trata de crear una percepción única y distintiva sobre los atributos, beneficios y valores de la marca. Este proceso incluye identificar y comunicar eficazmente los atributos clave que hacen que la marca sea relevante y atractiva para su público objetivo, resaltando sus fortalezas y diferenciándola de la competencia. Existen diversas estrategias de posicionamiento, como basarse en atributos específicos del producto, beneficios para el consumidor, uso del producto o competencia

directa. El objetivo es lograr una posición única y favorable en la mente de los consumidores, influyendo en su preferencia y lealtad, lo que contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

El posicionamiento de una marca es vital para diferenciarla en el mercado y crear una ventaja competitiva. Este proceso consiste en destacar los beneficios de la marca para asegurar un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Para un posicionamiento efectivo, es crucial entender las características del público objetivo, los atributos del producto o marca y definir una posición deseada. Las marcas paraguas pueden aprovechar todas las acciones de comunicación relacionadas con un producto, beneficiando a otros productos de la empresa. El posicionamiento debe generar preferencia y una percepción de exclusividad, influenciando la decisión de compra (Chedrau, 2017).

i. Fidelización de clientes, nuevos clientes

De acuerdo con Hernández (2020) la fidelización de clientes es un elemento crucial para garantizar las ventas, ya que será mucho más sencillo y barato lograr que un actual cliente realice repetidas compras que conseguir nuevos, esto a través de la creación de un sentimiento positivo hacia la compañía, motivando una adhesión que sea continua y aumentando en el volumen de compra por parte del cliente. Por su parte la fidelizar nuevos clientes, se basa en enfatizar la importancia de poder identificar las necesidades que no han sido satisfechas por productos que ya fueron ofrecidos; además usar algún mensaje negativo de clientes para con esto mejorar ya sea la experiencia o producto positivamente y así atraer a nuevos.

b. Costo beneficio

El concepto de Costo-Beneficio, según Ortega (2012), es una metodología para evaluar exhaustivamente los costos y beneficios de un proyecto, programa, intervención o medida de política. Su objetivo principal es determinar la deseabilidad del proyecto desde el punto de vista del bienestar social y, de ser favorable, en qué medida lo es. Esta evaluación requiere cuantificar los costos y beneficios en unidades monetarias para calcular los beneficios netos

para la sociedad en su totalidad.

Además, el análisis del costo-beneficio juega un papel crucial en la toma de decisiones al permitir la evaluación y comparación de los costos y beneficios de diversas opciones disponibles. En el ámbito de la inversión en actividades científicas, su propósito radica en determinar si los beneficios previstos superan los costos asociados con la actividad en cuestión. La metodología involucra la evaluación exhaustiva de todas las opciones disponibles en términos monetarios para identificar la alternativa más favorable, lo que facilita la toma de decisiones fundamentadas. Este enfoque permite evaluar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto, considerándose ventajoso si los beneficios superan los costos y desfavorable si ocurre lo contrario (Aguilera, 2017).

Jácome y Carvache (2017) menciona que, el análisis del costo-beneficio es clave para tomar decisiones, especialmente en inversiones científicas, determinando si los beneficios esperados superan los costos; es esencial considerar costos directos e indirectos, así como beneficios como ingresos y avances científicos. La metodología, enfatizan los autores, implica evaluar todas las opciones disponibles en términos monetarios para seleccionar la más rentable, permitiendo decisiones informadas sobre la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

c. Efectividad

Rojas et al (2018) subrayan que, la efectividad se define como la capacidad de alcanzar los objetivos deseados de manera exitosa; en el ámbito organizacional, implica lograr metas de manera satisfactoria, considerando tanto la eficacia en el logro de resultados como la eficiencia en el uso de recursos. En un equipo de trabajo, los autores resaltan que, la efectividad se refiere a su habilidad para cumplir con metas y objetivos, considerando la interacción dinámica, la interdependencia y la adaptabilidad de sus miembros; además de alcanzar resultados, la efectividad también implica evaluar el impacto y relevancia de esos resultados en el contexto organizacional.

1.5.3. Antecedentes

1.5.3.1. Antecedentes Internacionales

Pinto et al. (2020) Plan estratégico de implementación y mantenimiento de TPM: un estudio de caso, Procedia Manufacturing, Porto – Portugal.

En el estudio presentado, el objetivo principal fue implementar un plan estratégico de mantenimiento para mejorar la eficiencia operativa de las máquinas en una empresa específica. Para lograr este objetivo, se utilizaron herramientas como el Mantenimiento Productivo Total (TPM), planes de mantenimiento preventivo y correctivo, así como la gestión de stocks de piezas de repuesto. La población objetivo de este estudio fueron las células de producción dentro de la empresa analizada. La primera conclusión a la que llegaron los autores fue que, mediante la implementación de planes de Mantenimiento Autónomo (AM), Mantenimiento Preventivo (PM) y la gestión eficiente de piezas de repuesto, se logró reducir significativamente el tiempo de inactividad de las máquinas. Esto se tradujo en una disminución del tiempo perdido debido a fallas, lo que a su vez mejoró los indicadores clave de rendimiento como el Tiempo Medio para Reparar (MTTR), el Tiempo Medio Entre Fallas (MTBF), la Disponibilidad y la Eficiencia General de los Equipos (OEE). Este estudio proporciona un ejemplo concreto de cómo la implementación de estrategias de mantenimiento proactivo puede tener un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la reducción de tiempos de inactividad. Al aplicar los principios de planificación estratégica y adaptar las lecciones aprendidas en este estudio a una empresa de mensajería, se podría mejorar la gestión de activos, optimizar los procesos de mantenimiento y, en última instancia, aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

Pereira et al. (2023) Desarrollo de la planificación estratégica de una empresa de educación financiera en Brasil: un enfoque basado en el nuevo Método de Análisis de Decisión Multicriterio S.W.O.T-D.M. S, Paraibá - Brasil.

El objetivo principal del estudio realizado fue demostrar la implementación y avance del Método de Análisis de Decisiones Multicriterio S.W.O.T-D.M. S en el proceso de planificación estratégica de una empresa de educación financiera en Brasil. Para lograr esto, se utilizaron herramientas de análisis multicriterio en conjunto con la Matriz FODA para clasificar opciones dentro de las áreas de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Utilizaron entrevistas con los gerentes de la empresa como instrumento para recopilar información y datos relevantes. La población de interés en este estudio fueron los gerentes y tomadores de decisiones de la empresa de educación financiera en cuestión. Una de las conclusiones principales a las que se llegaron fue la priorización de alternativas específicas para la planificación estratégica de la empresa estudiada, como la calificación de consultores, la capacidad de inversión, el aumento de ingresos y el mercado competitivo. Estas conclusiones se basaron en la comparación entre la Matriz FODA generada a partir de las entrevistas con los gerentes y la Matriz S.W.O.T-D.M. S, que se creó después de la modelización matemática. Esta comparación reveló diferencias en la priorización de las alternativas para la planificación estratégica de la empresa. Esta investigación proporciona un marco valioso para la aplicación de métodos de análisis multicriterio en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Al adoptar el enfoque S.W.O.T-D.M. S y considerar las lecciones aprendidas en el estudio de la empresa de educación financiera, se puede mejorar la precisión y efectividad de la planificación estratégica en la empresa de mensajería, permitiendo una mejor identificación y priorización de las acciones estratégicas a seguir.

1.5.3.2. Antecedentes Nacionales

Saavedra (2023) Propuesta de Plan Estratégico para administrar una empresa de servicios Courier - Pacasmayo, 2022, Lima.

El objetivo principal de la investigación fue diseñar un plan estratégico que permitiera mejorar la gestión y rentabilidad de la empresa de mensajería en estudio. Para lograr este

objetivo, se utilizaron diversos instrumentos de investigación como el análisis FODA, el análisis de la competencia, encuestas a clientes y entrevistas a directivos de la empresa. La población o muestra a la que se dirigió el estudio incluyó a los colaboradores de la empresa, clientes actuales y potenciales, así como a expertos en el sector de mensajería. Una de las conclusiones a las que se llegó en el estudio fue la identificación de oportunidades de mejora en la gestión operativa y comercial de la empresa de mensajería, así como la necesidad de implementar estrategias de fidelización de clientes para mejorar la rentabilidad del negocio. Esta investigación podría ser de gran utilidad ya que brinda un ejemplo concreto de cómo aplicar la planificación estratégica en el ámbito de los servicios Courier, proporciona un marco metodológico y resultados concretos que podrían servir de referencia para otras empresas del mismo sector que buscan mejorar su gestión y rentabilidad a través de la planificación estratégica.

Astete et al. (2019) Plan Estratégico: Empresa de servicios de courier y paquetería, GTL Express S.A.C. en la ciudad de Lima, Lima.

El objetivo principal del estudio realizado fue desarrollar un plan estratégico para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa en el mercado. Para ello, se utilizaron instrumentos como análisis FODA y benchmarking, entre otros. La población o muestra a la que se dirigió el estudio fue el equipo directivo y operativo de la empresa. La primera conclusión a la que llegaron fue la necesidad de implementar acciones de mejora en áreas como logística, tecnología y servicio al cliente, con el fin de fortalecer la posición de la empresa en el mercado de mensajería y paquetería. Esta investigación es importante ya que proporciona un caso práctico y concreto de aplicación de herramientas y técnicas de planeación estratégica en un contexto real.

1.5.3.3. Antecedentes Locales

Condori et al. (2020) Planeamiento Estratégico para la Empresa E-Transport Arequipa,

Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Cuerpo de redacción: El objetivo principal fue diseñar un plan estratégico que permitiera mejorar la competitividad de la empresa de transporte en la ciudad de Arequipa. Para lograr este objetivo, se utilizaron diferentes instrumentos como el análisis FODA y la matriz DOFA, entre otros. La población o muestra a la que se dirigió este estudio fueron los directivos y colaboradores de la empresa E-Transport Arequipa. La primera conclusión a la que llegaron fue que la empresa necesitaba implementar un plan estratégico que le permitiera enfrentar de manera más efectiva la competencia en el mercado de transporte de la ciudad. Este plan estratégico incluyó la identificación de áreas de mejora, la definición de objetivos claros y la implementación de acciones concretas para alcanzarlos. Esta investigación resulta importante ya que podrá ser de gran ayuda al proporcionar un enfoque estructurado y metodológico para la toma de decisiones y la definición de estrategias que permitan a la empresa mejorar su competitividad en el mercado.

Alviry (2022) Implementación de una metodología para diseñar un plan estratégico y organización en MYPES y START-UPS utilizando herramientas tecnológicas, Arequipa.

En el estudio realizado, se planteó como objetivo principal diseñar un plan estratégico y organización en MYPES y START-UPS utilizando herramientas tecnológicas. Para ello, se utilizaron instrumentos como análisis FODA, matriz DOFA, análisis PESTEL, entre otros. La población/muestra a la que se dirigió este estudio fueron las MYPES y START-UPS que requieren de un plan estratégico para su crecimiento y consolidación en el mercado. La primera conclusión a la que se llegó fue que la implementación de un plan estratégico adecuado, apoyado en herramientas tecnológicas, puede ser un factor determinante para el éxito. Esta planificación estratégica les permite identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, permitiendo tomar decisiones más acertadas y ajustadas a la realidad del mercado. Esta investigación resulta ser importante ya que incorpora herramientas tecnológicas

en su planificación estratégica, lo que le permitiría ampliar su visión, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar su competitividad y adaptarse de manera más eficiente a los cambios del entorno. Además, le brindaría herramientas para evaluar su desempeño de manera más precisa y realizar ajustes necesarios en su estrategia para lograr un crecimiento sostenible.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Dado que falta estrategias para mejorar la competitividad en la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C., es probable que el plan estratégico mejore la competitividad.

1.6.2. Hipótesis específicas

- Es probable que el diagnóstico situacional, nos permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.
- Es probable que el método CANVAS permita encontrar una propuesta de valor, definiendo los beneficios únicos y diferenciadores que la empresa ofrece.
- Es probable que las estrategias a largo y corto plazo ayude a la empresa a enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas clave de mejora.
- Es probable medir el desempeño, identificando áreas de mejora respecto a los objetivos planteados.

2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

Para la presente investigación se usarán las siguientes técnicas:

Observación no participante

Es una técnica de investigación cualitativa en la cual el investigador observa a los sujetos de estudio sin interactuar con ellos. Esta dirección permite conseguir una comprensión natural del comportamiento de los individuos en su ambiente cotidiano. Según Bogdan (1984) la observación no participante implica que el investigador, recopila datos de forma sistemáticas sin ser intrusivo. Además, Patton (2002) afirma que dicha técnica es útil para comprender desde una perspectiva interna, reflejando la complejidad y los matices del entorno cotidiano de los sujetos de estudios. La técnica se usará con el fin de recolectar información relevante en la etapa del análisis interno y de mercado, su instrumento será la guía de observación.

Análisis documental

Referida a establecer contacto con el conocimiento que ya se tiene previamente acumulado, sobre el tema o problema que se va a pretender estudiar, a través lo que se ha observado/analizado con anterioridad (Ander-Egg, 2011). Con el fin de lograr este objetivo, el investigador recurre a lo que se conoce como "consulta y recopilación documental", labor que se realiza principalmente a través de la identificación, revisión y recopilación de documentos relevantes. En la investigación, la técnica se empleará para realizar el diagnóstico externo, haciendo revisión de diversos reportes e informes emitidos por la empresa, con su instrumento como la guía de análisis documental.

Entrevista

Es una herramienta metodológica en la investigación cualitativa que se utiliza para conseguir información específica de los sujetos de estudio a través de una interacción directa. Para Kvale (1996) lo define como una conversación profesional en la cual el investigador

examina experiencias y perspectivas que los sujetos determinan a numerosos fenómenos. Todo ello permite obtener respuestas con la información requerida. Yin (2009) señala que las entrevistas pueden ser estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas, con ello permite al investigador adecuar la conversación para adquirir mayor comprensión. Las entrevistas serán aplicadas a trabajadores de la empresa y se utilizará en la etapa de diagnóstico interno para una mejor comprensión de cada una de las áreas. El instrumento utilizado serán las guías de entrevista, la cual se estructurará según los datos que se quiere recolectar.

Encuesta

Es un método de investigación cualitativa que permite recolectar datos estandarizados de una gran cantidad de personas a través de cuestionarios o entrevistas estructuradas. Para Babbie (2010) las encuestas son necesarias para lograr obtener información sobre los comportamientos y características de una población. Creswell (2014) recalca que las encuestas facilitan el análisis estadístico y con ello la generalización de los resultados a una población. En la presente investigación la técnica se aplicará a trabajadores de la empresa, para conocer información relevante del funcionamiento de esta, siendo su instrumento el cuestionario.

Además, para su validación de confiabilidad se usará el coeficiente Alfa de Cronbach, la cual es una fórmula que es usada para tasar la fiabilidad de un instrumento la cual cuenta con ítems que sean dicotómicas como lo son las respuestas tipo Likert (Cortina, 1993; Aiken, 2003). Por otro lado, esta es calculada de la siguiente forma (González Alonso & Pazmiño Santacruz, 2015):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Crombach

K= Número de Items

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza del total

De acuerdo con Nunnally (1978) citado por Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez (2020) menciona que la puntuación mínima aceptada para este tipo de validación debe ser al menos de 0.70.

2.2. Estructuras de los Instrumentos

La estructura de los instrumentos se presenta a continuación:

Ficha de observación no participante:

La ficha contará de cuatro objetivos, los cuales perciben la capacidad de la empresa para competir en su mercado.

A través de los temas planteados, se podrá examinar los puntos fuertes, optimizar las áreas de mejora dentro de la empresa, recopilar las ideas y sugerencias de los observados para mejorar la capacidad de la empresa. Además de ello, se evaluará el nivel de satisfacción y las experiencias laborales de los empleados.

Para llevar a cabo ello se tendrá en cuenta:

- Notas de campo: Anotaciones de las observaciones.
- Grabaciones de video o audio: Imágenes capturadas durante la observación.

Cuestionario:

El cuestionario fue aplicado al total de trabajadores (17) de la empresa EPAR Inversiones S.A.C. Además, las preguntas se encuentran validadas por el testeo de Alfa de Cronbach, la cual debería ser superior a 0.70 para que sea considerada los más confiable posible (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020).

- Cuestionario: Listado de 6 preguntas estructuradas.
- Formulario Online: Plataforma digital para recolectar las respuestas, Google Forms.

- Escalas de Likert: Mide actitudes en una escala de acuerdo.

Guía de Entrevista:

La entrevista consta de 2 fichas de preguntas, la primera es de un total de 10 preguntas y la segunda de 19 preguntas, las cuales se realizarán en línea con el propietario y administrador de la empresa. Con el objetivo de obtener la información requerida para la elaboración del plan estratégico.

Para llevar a cabo ello se tendrá en cuenta:

- Guía de entrevista: Ficha de 19 preguntas y ficha de 10 preguntas.
- Grabadora de voz: Registrar respuestas.
- Notas de campo: Anotaciones tomadas durante la entrevista para poder registrar detalles.
- Entrevistas semiestructuradas: Listado de preguntas abiertas.

Guía de análisis documental:

El propósito de análisis documental es poder evaluar de manera sistemática los documentos adecuados para obtener información valiosa que permita el entendimiento específico de los patrones y tendencias y con ello respaldar las decisiones fundamentas.

- Lista de verificación: Lista de criterios a evaluar y analizar
- Lista de fuentes de información primaria utilizadas.

2.3. Campo de verificación

2.3.1. Ámbito

Empresa “EPAR Inversiones S.A.C.”, ubicada en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero, ciudad de Arequipa, provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa.

2.3.2. Temporalidad

La presente investigación se realizará en los meses de mayo del 2024 a setiembre del 2024.

2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)

El universo es el equipo de “EPAR Inversiones S.A.C.”, la cual tiene una población de 17 de trabajadores totales, por lo que se trata de una población finita menor, no siendo necesario realizar un muestro para el estudio.

2.4. Estrategia de recolección de datos

Para la presente investigación, según la técnica utilizada (Observación no participante, Análisis documental, Entrevista, Encuesta) se procederá con la recolección de datos de la siguiente manera:

Para la observación no participante, se comenzará con una planificación detallada donde se definirán los objetivos específicos de la observación. Se seleccionarán los lugares y momentos adecuados dentro de EPAR Inversiones S.A.C. para llevar a cabo la observación, asegurando que estos sean representativos de las actividades cotidianas de la empresa. Se preparará una guía de observación con los aspectos y comportamientos a observar. Durante la realización de la observación, el investigador se mantendrá en una posición discreta, registrando todas las observaciones en notas de campo y, cuando sea posible, utilizando grabadoras de audio o video. Posteriormente, se analizarán las notas y grabaciones para identificar patrones y temas relevantes que contribuyan al diseño del plan estratégico.

El análisis documental comenzará con la definición de los objetivos de la revisión de documentos, identificando qué información se busca obtener. Se procederá a la selección y recopilación de documentos relevantes como informes de desempeño, registros financieros y estudios previos. Estos documentos se revisarán inicialmente de manera superficial para clasificar su relevancia. Luego, se realizará un análisis detallado utilizando listas de verificación y matrices de análisis para extraer y organizar la información clave. Los hallazgos se sintetizarán en fichas de resumen y serán utilizados para responder a los objetivos planteados y serán una base importante para el diseño del plan estratégico.

En cuanto a las entrevistas, se definirán los objetivos específicos y se identificará a los entrevistados claves dentro de la empresa, como gerentes y empleados estratégicos. Se preparará una guía de entrevista con preguntas abiertas que permitan explorar en profundidad los temas de interés. Las entrevistas se realizarán en un entorno cómodo para los entrevistados, utilizando grabadoras de voz para registrar las respuestas. Después de realizar las entrevistas, se transcribirán las grabaciones y se procederá a la codificación de las respuestas para identificar temas y patrones relevantes. Los resultados se presentarán en un informe detallado que incluirá citas textuales relevantes y un análisis profundo, contribuyendo a la comprensión de los factores que afectan la competitividad de la empresa.

Para la encuesta, se definirán los objetivos y se diseñará un cuestionario con preguntas en escala de Likert, para obtener información específica del universo de empleados (17) de EPAR Inversiones S.A.C. Se realizará una prueba piloto del cuestionario para ajustar posibles problemas antes de su distribución final. Las encuestas se administrarán tanto en formato online como en papel, según la accesibilidad de los participantes. Una vez recolectadas las respuestas, se procederá a su digitalización si es necesario y se analizarán utilizando software estadístico como Excel. Las conclusiones obtenidas servirán para fundamentar el diseño del plan estratégico, aportando datos cuantitativos sobre la percepción y necesidades de los involucrados.

3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. Sector

3.1.1. Evolución del Sector

El sector Courier está destinado a la importación y exportación de mercaderías como paquetes y documentos alrededor del mundo. Estas compañías también ofrecen algunos servicios adicionales como lo son el desaduanaje de la mercadería, embalaje, seguros y asistentes informáticos que permitan al cliente tanto el seguimiento como el control del transporte de la mercadería (Pino Acosta et al., 2009).

A nivel mundial el sector de mensajería, mensajería urgente y paquetería (CEP) sigue experimentando un notable crecimiento, siendo impulsado por varios factores clave, principalmente por la expansión del comercio electrónico, el cual ha aumentado significativamente la demanda de estos servicios de manera rápida y eficiente. Además, esta tendencia se reforzó con el efecto de la pandemia de la Covid-19, la cual optimizó la acogida del comercio electrónico y la necesidad de entrega rápidas durante el tiempo de confinamiento, en el 2023 este sector alcanzó un valor de 439.8 mil millones de dólares en 2023, esperando que este llegue a 623.3 mil millones de dólares para el año 2032 (Market Research Company, Reports and Consulting Services (IMARC), 2024).

El sector courier en Perú está creciendo, con un énfasis cada vez mayor en la tecnología y la eficiencia para responder a la creciente demanda del comercio electrónico. Aunque la competencia es fuerte, las empresas que se adaptan y brindan servicios de alta calidad tienen una gran oportunidad de expansión en el mercado, asimismo, en el año 2023 el sector de carga y logística asciende en 25,81 mil millones, sin embargo se tiene la esperanza que esta cifra ascienda a 36,97 mil millones en el periodo del 2024 al 2028, a una tasa anual de 7.45% (Mordor Intelligence, 2023).

3.2. La empresa EPAR Inversiones S.A.C.

3.2.1. Historia

EPAR Inversiones S.A.C., desde su comienzo tuvo como finalidad proporcionar un servicio de alta calidad. Durante los dos primeros años, la empresa se centró en el alquiler de vehículos, con los cuales satisfacían las demandas específicas de sus clientes mediante un enfoque en la excelencia y eficiencia. Para el año 2013, EPAR Inversiones S.A.C. optó por realizar un cambio estratégico, transformando su oferta de servicios de alquiler de vehículos en servicios courier. Este ajuste tuvo como principio adaptarse al mercado y con ello logran aumentar la rentabilidad de la empresa. Este cambio fue positivo, ya que lograron cumplir con las expectativas de los clientes. Desde la reestructuración en 2013, la empresa ha logrado obtener una muy buena posición en el mercado, siendo distinguido como un proveedor confiable y eficiente dentro del sector.

En la pandemia de COVID 19, la empresa logró adaptarse ante los desafíos del momento, implementado medidas innovadoras y adopción tecnología para lograr un seguimiento más preciso de los pedidos y así asegurar la mayor seguridad e la entrega de los mensajes y paquetes.

Actualmente, EPAR Inversiones S.A.C. se encuentran en constante innovación con el principal objetivo de mejorar sus servicios. Toda la trayectoria de EPAR Inversiones S.A.C., se destaca su compromiso constante con la calidad, adaptabilidad y la innovación. Lo que ayuda a la empresa afianzarse y crecer en un mercado competitivo.

3.2.2. Visión

Actualmente la empresa EPAR Inversiones S.A.C. no cuenta con una visión, por lo que el equipo investigador propuso la siguiente:

“Ofrecer servicios de mensajería y paquetería de forma eficiente, confiable y sostenible, mejorando las operaciones a través del uso de tecnología según el sector y prácticas respetuosas

con el medio ambiente, con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes y promover un desarrollo logístico sostenible.”

3.2.3. Misión

De la misma forma que la visión, actualmente la empresa no cuenta con una misión, por lo que el equipo investigador propuso la siguiente:

“Convertirnos en la empresa líder local tanto en mensajería como logística, asegurando todo tipo de entregas y que estas sean rápidas, seguras y eficientes de acuerdo con los requerimientos del cliente. Comprometidos a procurar mantener seguridad y puntualidad en cada envío, enfocados a establecer una relación duradera con cada uno de nuestros clientes, teniendo en cuenta confianza y eficiencia operacional.”

3.2.4. Valores

EPAR Inversiones S.A.C., no cuenta con valores actualmente, por lo que se propuso los siguientes:

- **Calidad:** La empresa se compromete a brindar un servicio de alta calidad, asegurándose de que cada interacción con sus clientes sea excelente dejando estándares elevados en el mercado.
- **Innovación:** La empresa busca siempre innovar para poder adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado. Siendo la creatividad el pilar fundamental en sus operaciones diarias.
- **Eficiencia:** La empresa garantiza que los servicios sean rápidos y efectivos, trabajando continuamente en optimizar sus procesos y recursos, proporcionando soluciones confiables.
- **Adaptabilidad:** La empresa tiene la capacidad de ser flexible y ajustarse rápidamente a los nuevos desafíos y tomar oportunidades los cuales son aspectos clave de su filosofía empresarial.

- **Confiabilidad:** La confianza es un valor central para la empresa, ya que EPAR Inversiones S.A.C. se dedica a construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, basadas en la integridad y transparencia.
- **Responsabilidad:** La empresa asume la responsabilidad sus acciones y decisiones, asegurando que operen de manera ética.
- **Puntualidad:** La empresa realiza todos sus servicios a tiempo.

3.2.5. Organigrama

La empresa EPAR Inversiones S.A.C. actualmente se encuentra organizada de la siguiente forma:

Figura 7
Organigrama EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

- **Gerencia:** La gerencia se encarga de supervisar todas las áreas y garantizando la alineación con la misión y los valores de la empresa. La gerencia toma decisiones estratégicas con el fin de mantener a la empresa y mejorarla.
- **Supervisión en oficina:** Esta área se encarga de la supervisión y control de las operaciones de soporte y administrativas, asegurando que todos los procesos internos se realicen de manera eficiente.

- Trabajo de Campo: Esta área abarca todas las actividades operativas y de ejecución que se realiza fuera de la oficina. El personal encargado de esta área es responsable de llevar a cabo los servicios Courier y garantizar cada entrega.
- Sistemas de Información y Gestión operativa: Está área se enfoca en la optimización de los procesos a través de la implementación y mantenimiento de la información. Su principal objetivo es mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados.

3.3. Análisis PESTEL

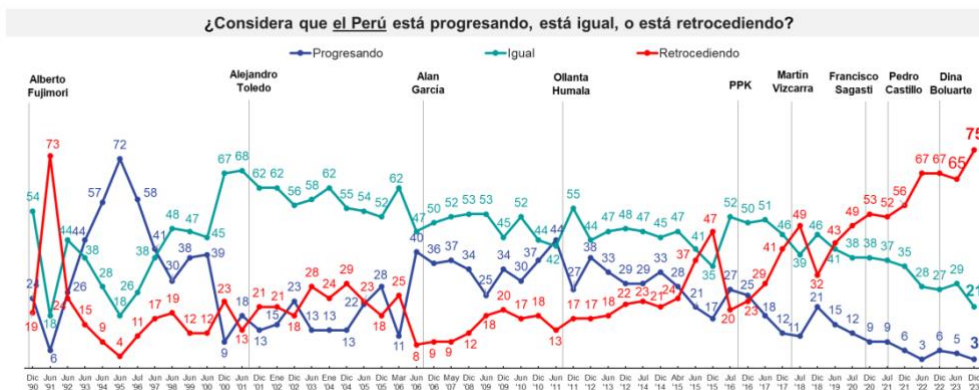
Para (D'Alessio , 2008) en análisis PESTEL es una auditoria que se enfoca en el entorno, que ayuda a evaluar e identificar las tendencias y acontecimientos del momento. Para realizar en análisis PESTEL, se utilizaron técnicas de investigación y recopilación de datos, los cuales consienten en hacer una evaluación exhaustiva de los factores externos que podrían tener un impacto positivo o negativo en la empresa. Asimismo, la información recopilada se extraerá de fuentes confiables para poder una visión panorámica de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos datos fueron analizados de manera minuciosos para con ello poder identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno macroeconómico de la empresa.

3.3.1. Político

El análisis del entorno político del Perú se identifica por sus frecuentes cambios en el liderazgo. En los últimos años, la inestabilidad política ha sido constante, según (Quintana, 2023) esta inestabilidad provoca desconfianza de los inversionistas y el incumplimiento de políticas a largo plazo ya que el estado no tiene un funcionamiento eficiente.

Figura 8

El consumidor 2024: preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevos comportamientos y tendencias

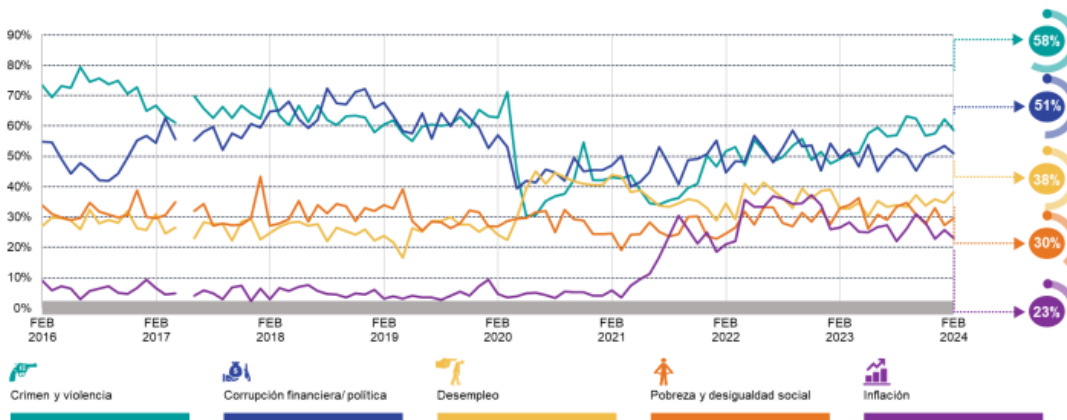


Nota. De “El Consumidor en el 2024” por Ipsos, 2024.

El índice de confianza se encuentra mejorando, obteniendo una tendencia en alza. Los cinco principales factores de mayor preocupación son: crimen y violencia con un 58%, seguido de la corrupción con 51%, el desempleo con 38%, la pobreza con 30% y la inflación con 23%.

Figura 9

El crimen y corrupción como principales preocupaciones de los peruanos desde el 2016, salvo en pandemia



Nota. De “El Consumidor en el 2024” por Ipsos, 2024

El gráfico muestra las preocupaciones de los consumidores peruanos y como han aumentado a lo largo del tiempo. El crimen y la violencia son las preocupaciones de mayor aumento llegando a estar por encima del 55%; la corrupción, se mantiene cerca del 51%. Los factores del desempleo han disminuido favorablemente logrando permanecer alrededor del 38%; la pobreza y desigualdad social alcanzo el 30% en el mes de febrero del 2024 y la inflación mostros un crecimiento gradual llegando al 23%.

La Contraloría General de la República del Perú, realiza una escala de razón de 0 a 100 puntos, cuanto mayor sea la cifra es el grado de corrupción que posee la entidad (Contraloría General de la República del Perú (CGR), 2024).

Figura 10
Entidades del Nivel de Gobierno y Rango de Puntuales

Grupo de entidades	Bajo	Moderado	Medio	Medio Alto	Alto	Muy Alto
1. Entidades del Gobierno Nacional	61	89	81	92	46	2
2. Gobiernos Regionales (Sedes Centrales)	0	1	0	9	16	0
3. Ejecutoras de los Gobiernos Regionales	13	225	101	142	52	1
4. Municipalidades (Lima Metropolitana y Callao)	0	2	7	19	19	3
5. Municipalidades (Resto de Regiones)	190	909	337	231	153	21
6. Entidades de Tratamiento Empresarial (ETES)	21	14	18	12	5	0
7. Empresas bajo el ámbito FONAFE	6	1	16	10	2	1
Total general	291	1241	560	515	293	28

Nota. De “Índice de riesgos de corrupción e inconducta funcional” por Contraloría General de la República del Perú (CGR), 2024.

Teniendo como resultado que las Municipalidades (Resto de regiones) tiene el porcentaje más alto con un 54% y las entidades de los gobiernos regionales con 15%.

A demás, las entidades de Tratamiento Empresarial (ETES) del ranking de 5 entidades en tercer lugar se encuentra el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el departamento de Arequipa con un puntaje INCO de 64.3%, con un porcentaje de corrupción del 65% y en cuanto a las entidades del FONAFE tenemos Essalud con porcentaje de 91% de corrupción.

Figura 11

Resultados del Índice de Riesgos de Corrupción e Inconducta Funcional (INCO), 2024 (Ranking por grupo de entidades)

Top 5 - Entidades de Tratamiento Empresarial (ETES)						
Ranking	Nombre de entidad	Departamento	Puntaje INCO 2024	Rango de puntaje	Inconducta Funcional (porcentaje)	Corrupción (porcentaje)
1	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque S.A.	Lambayeque	69.5	Alto	73%	64%
2	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Sedam Huancayo S.A.	Junin	68.0	Alto	74%	58%
3	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa S.A.	Arequipa	64.3	Alto	64%	65%
4	Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima	Lima Metropolitana	63.9	Alto	58%	72%
5	Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco S.A	Cusco	61.9	Alto	52%	76%

Top 5 - Empresas bajo el ámbito FONAFE						
Ranking	Nombre de entidad	Departamento	Puntaje INCO 2024	Rango de puntaje	Inconducta Funcional (porcentaje)	Corrupción (porcentaje)
1	Essalud	Lima Metropolitana	86.2	Muy alto	83%	91%
2	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal	Lima Metropolitana	67.5	Alto	55%	84%
3	Empresa Regional del Servicio Público de Electricidad Electro Norte Medio S.A. - Hidrandina	La Libertad	67.3	Alto	72%	61%
4	Empresa Nacional de La Coca S.A. - Enaco	Cusco	54.4	Mediano alto	58%	49%
5	Fondo Mivivienda S.A. - FMV	Lima Metropolitana	53.8	Mediano alto	44%	67%

Nota. De “Índice de riesgos de corrupción e inconducta funcional” por Contraloría General de la República del Perú (CGR), 2024.

Asimismo, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) ha efectuado diversas políticas para promover el sector Transporte, Almacenamiento y Mensajería. Uno de ellos es el plan Nacional de Servicios e Infraestructura Logística al 2030, el cual tiene como finalidad especificar las oportunidades y necesidades del desarrollo logístico del país identificando las inversiones de corto, mediano y largo plazo. A demás, busca mejorar el desarrollo logístico y la desarrollar la conectividad, fomentando el comercio (Reyes Espejo, et al., 2023).

En cuanto al subsector almacenamiento y mensajería, el Plan estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2024 – 2030 tiene por finalidad establecer estrategias con el fin de mejorar y fortalecer el sector. Llegando a aprobar la Política Nacional de Transformación Digital, que busca mejorar la conectividad de los servicios públicos digitales (MTC, 2023) a demás impulso las Políticas de Almacenamiento en la Nube, lo que aborda el almacenamiento seguro de datos y Plan impulso Perú, impulsa la inversión pública y privada.

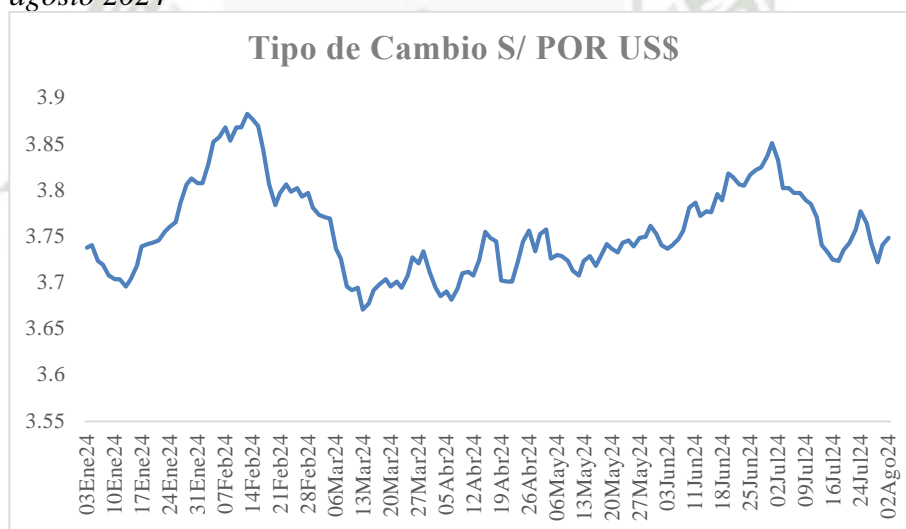
Mientras que los planes del MTC presentan oportunidades significativas como, expandir y fortalecer su posición en el mercado perfeccionando su infraestructura, una mayor conectividad, adopción de tecnología digital y acceso a mayores recursos financieros. Todo ello ayudará a la empresa crecer y adaptarse al entorno y ser más competitivo. Sin embargo, la

inestabilidad política y los riesgos asociados presentan desafíos significativos.

3.3.2. Económico

De acuerdo con el último informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), el sector de Transporte, Almacenamiento y Mensajería tuvo un crecimiento de 7.03%, debido al afirmativo comportamiento de los subsectores de transporte, el cual fue de 8.96%, y de almacenamiento y mensajería del 0.75%. Por otro lado, el subsector más importante para este estudio siendo almacenamiento y mensajería, se sostiene al hecho de tener una mayor actividad postal y mensajería (3.97%), así como el almacenamiento y actividades de apoyo hacia el transporte con 0.37%.

Figura 12
Tipo de Cambio Sistema Bancario SBS (S/ por US\$), al día 2 de agosto 2024

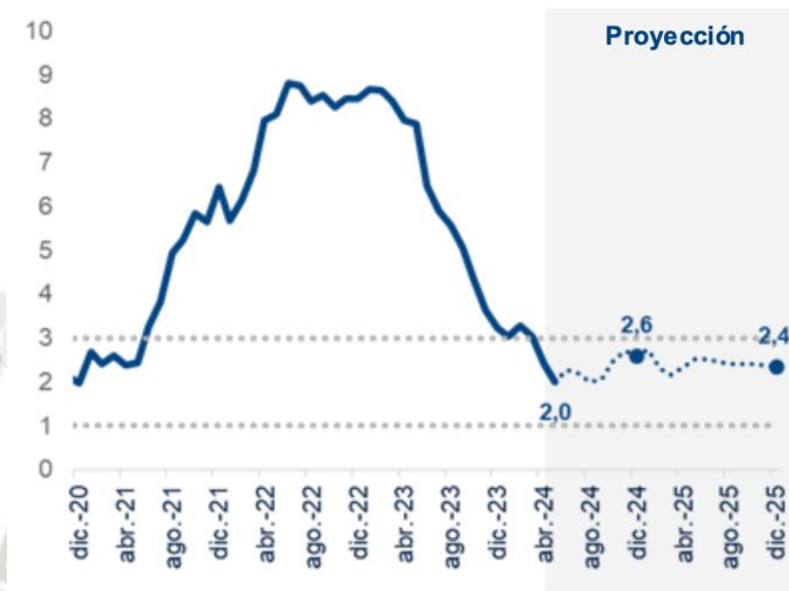


Nota. De “BCRPData” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Gerencia Central de Estudios Económicos, 2024.

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), el tipo de cambio tuvo un comportamiento volátil en los primeros meses del año 2024, en lo que va del año se espera que el cambio entre soles y dólares cerrará el 2024 con un nivel no muy distinto al actual, entre 3,75 y 3,85 soles por cada dólar. Para el 2025, con la existencia de un diferencial de tasas de interés entre el sol y dólar, se espera que el sol se pueda apreciar y el tipo de cambio cerraría en un nivel entre 3,70 y 3,80 soles por dólar.

Por su parte la tasa de interés se elevó de 3.00% a 4.75%, siendo absorbida por las tasas de interés a corto plazo, destacando los préstamos interbancarios, depósitos a plaza en empresas bancarias y preferencial activa corporativa de tres meses.

Figura 13
Inflación (VAR% Interanual IPC)



Nota. De “Situación Perú, junio 2024” por BBVA Research, 2024.

Para finalizar, de acuerdo con BBVA Research, la inflación pudo descender rápidamente en los 2 últimos meses, gracias a la normalización de las condiciones climatológicas, el cual tuvo una contribución con la disminución de los precios en algunos alimentos. Por el mes de mayo la inflación se ubicó en el rango meta del 2%, previniendo que no se alejará mucho de este nivel en los próximos meses, a pesar de lo ya mencionado se prevé que este cerrará con 2,6% este año.

En conclusión, el escenario se presenta moderadamente positivo, con condiciones generalmente favorables para las empresas del sector. No obstante, el tipo de cambio podría constituir un factor adverso a principios de año, especialmente para aquellas compañías que necesiten realizar compras de sistemas diversos o actualizaciones, dado que estas transacciones suelen efectuarse en dólares.

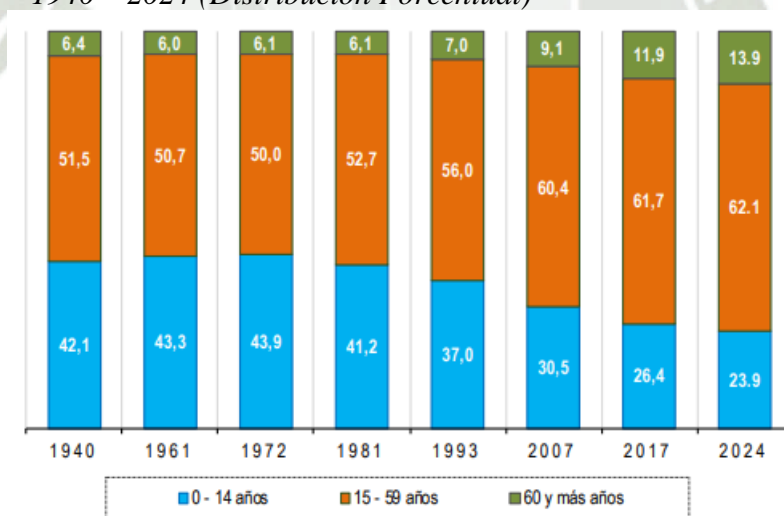
3.3.3. Social

Actualmente la población en el Perú se identifica por su gran diversidad étnica, estructura diversa y su constante evolución. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2024 la población del país alcanzó un alrededor de 34 millones 39 mil habitantes. Entre el intervalo de años del 2017 al 2024, el promedio anual la tasa de crecimiento ascendió a 1,3%, esto se debe a la inmigración extranjera, procedente de Venezuela.

Los cambios demográficos, demuestran que el Perú está pasando de ser una población joven para tener una población más adulta, con un crecimiento mucho menor. Esto tuvo un impacto directo en la estructura etaria. El grupo de edad entre los intervalos de 15 a 59 años se elevó 62,1% en el año 2024 con respecto. Asimismo, la población adulta de 60 a más ascendió un 13,9%.

Figura 14

Estructura de la población según grandes grupos de edad, 1940 – 2024 (Distribución Porcentual)



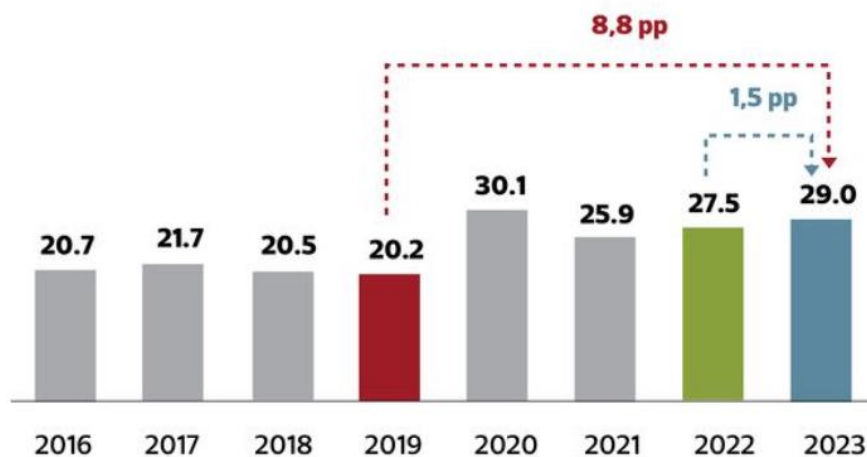
Nota. De “Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, Boletín N° 24” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2024.

Según Adrián Armas (2024), gerente central de estudios Económicos del BCRP, afirmó que los niveles de pobreza tendrán una significativa reducción, ya que en el año 2023 la pobreza monetaria influyó en un 29% a la población peruana. Asimismo, el Ministerio de Economía y

Finanzas (MEF) indica que con un crecimiento porcentual de 3,1%, la pobreza logrará reducirse en 3 puntos porcentuales (Gamboa, 2024).

Figura 15

Incidencia de Pobreza Monetaria total 2016 – 2023



Nota. De “Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria, 2014 - 2023” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2024.

La situación del empleo en el primer trimestre de 2024, en el Perú, la PEA ascendió a 17 millones 159mil personas, lo que es un aumento del 0,8% con respecto al año anterior. En las cuales se destaca, la actividad del comercio con 4,8%, servicios con 0.6% y finalmente manufactura con 0.7%. Además de ello la tasa de empleo informal, disminuyó 2,3% y la tasa de empleo formal es de 28,8%. Además, el Teletrabajo aumentó en 2% con respecto al año anterior estando ahora en 79% del total de personas que trabajan así (MTPE, 2024).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024) las condiciones de Vida en el Perú, en el primer trimestre de este año, el 68% de la población entre las edades de 25 a 44 años participa de manera activa en el mercado laboral. En cuanto al nivel de estudio se registró mayor población en educación superior con un 77,0%. Cabe mencionar que el 49,1% de la población peruana ocupa puestos de trabajo en la rama de transportes y comunicaciones, actividades inmobiliarias, actividades empresariales, etc.

El índice Big data de Consumo aumentó un 4.6% interanual en comparación con el 2.6% registrado en diciembre del 2023. Al mismo tiempo, se reflejó un notable aumento de 26.6%

interanual, significativamente mayor al 4.2% del mes anterior. El aumento del índice de consumos mejoro ciertos indicadores del mercado, como el incremento de ingresos laborales, creación de empleo especialmente en Lima metropolitana. Así mismo, la digitalización al consumo sigue en ascenso. Con una disminución en el uso de efectivo. Para finalmente, el crecimiento de la inversión se debió a la expansión de la inversión pública (BBVA, 2024).

El consumidor peruano, sigue considerando el pago en efectivo como el más usado para pagar los servicios y las compras, sin embargo los medios digitales de pago se encuentran tomando gran relevancia y esto se debe que el 84% de empresas pequeñas o microempresas aceptan pago digital (Ipsos, 2024).

Para culminar, los movimientos sociales y culturales están en continuo cambio. La conciencia ambiental tiene un gran impacto en las empresas. Una encuesta elaborada por Boston Consulting Group (BCG), revela que más del 50% de población están dispuestas a pagar de más por productos que no dañen el medio ambiente (Quispe, 2023).

Las tendencias demográficas y sociales en el Perú ofrecen un amplio panorama mixto para la empresa EPAR Inversiones S.A.C. la digitalización del consumo representa una gran oportunidad, la evolución demográfica y las altas expectativas de servicio plantean desafíos. Adaptarse a las preferencias de los consumidores, adoptar prácticas sostenibles y mejorar continuamente los servicios son fundamentales para aprovechar estas tendencias.

3.3.4. Tecnológico

Según el último estudio realizado por Mordor Intelligence, los avances tecnológicos dentro del mercado de mensajería y paquetería incluye la utilización de tecnología digitales, esto a través de modelos de fuentes colaborativas, ayudando a los proveedores de servicios a poder aumentar la eficiencia operativa, así como satisfacer a los clientes de manera mucho más eficaz. Además, se toma en consideración soluciones tecnológicas como el envío automatizado de paquetes y carga para el logro de mejoramiento en el proceso (Mordor Intelligence, 2023).

Por otro lado, en nuestro país una de las más grandes empresas utiliza la digitalización afectando directamente a la logística, siendo el On Demand Delivery, el cual tiene la función de permitir al destinatario tener información sobre el progreso de su envío, modificando la hora, el lugar de entrega y recoger el paquete en el Punto de Servicio deseado. Tiene como fin mejorar la experiencia del usuario, garantizando el servicio. Además, el E-Commerce manteniendo las mismas funciones, sin embargo, es dirigida para empresas.

La digitalización muestra un gran avance, con funciones de un servicio de 24 horas, a través de diversos canales por parte de un asistente digital, para la empresa DHL, esta ha tenido más de 190,000 sesiones durante un año en nuestro país.

Sumado a esto, la robótica es uno de los avances tecnológicos más crecientes y complejos, controlando así la cadena de suministro en el entorno logístico, impulsando la productividad y procesos (DHL Express Perú, 2023).

Si bien las tecnologías aún se encuentran escasas en nuestro país, existen empresas que ya tienen la puesta en marcha, el importante valor este objetivo para que EPAR Inversiones S.A.C. puede lograr un movimiento en frente de sus competidores y ofrecer servicios mucho más completos, además que mejoraría el tiempo de trabajo.

3.3.5. Ecológico

A través de la sostenibilidad ambiental para las empresas lo que se busca es generar rentabilidad, pero también crear valor ambiental, social y económico, el cual debe ser a medio y largo plazo, contribuyendo así al progreso y bienestar de las comunidades donde opera, pero también apoyar al cuidado del planeta a través de estrategias corporativas (Multinationales Por Marca España, 2018).

De acuerdo con Prandtstetter et al., (2021) puede dar apoyo a la sostenibilidad ambiental a través:

De uso de combustible sostenible para aerolíneas (SAF), reduciendo por este medio el

CO2 al recorrer las distancias en las entregas, además permitir que los paquetes se entreguen en un solo lugar accesible para diversos destinatarios y así también se disminuyen la cantidad de viajes y resulta una menor huella de carbono hacia nuestro planeta.

También, la optimización de rutas y uso de vehículos eléctricos, en la reducción de impactos ambientales ya que estos no emiten contaminantes que sean directos y cargándose con energía renovable para ofrecer una solución más sostenible al sector.

Finalmente, la logística de última milla y transporte ecológico, usada actualmente por DHL Express Perú, 2023; el cual trata de electrificar el 60% de vehículos de entrega en última milla, aumentando la proporción de combustibles sostenibles en el transporte.

3.3.6. Legal

De acuerdo con Diario Oficial Del Bicentenario El Peruano, existen leyes en base a la protección de datos personales (Ley N°29733), el cual tiene como objetivo garantizar el derecho fundamental de la protección de datos personales, la cual se tiene previsto en el artículo 2, numeral 6 de la Constitución Política del Perú. Arraigado a este punto también contamos el Reglamento de Ley N°29733, el cual tiene objetivo de desarrollar dicha ley, a fin de garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales, regulando el tratamiento de estos, para entidades públicas, como instituciones pertenecientes al sector privado, siendo de orden público y de cumplimiento obligatorio.

Para contar con la autorización para brindar el servicio de transporte terrestre de mercancías “Servicio de Última Milla”, se deben gestionar los permisos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), lo cual no representa ningún inconveniente pues la empresa EPAR Inversiones S.A.C. ya se encuentra desarrollada y posicionada en el sector.

3.3.7. Competencia (Las fuerzas de PORTER)

En el mercado Arequipeño, las competencias del sector como Olva courier, Transmontar, Transporte el Veloz, serían las más fuertes, tomando en cuenta diversos aspectos,

entre ellos:

Tabla 3

Principales interés de los consumidores en el sector

Motivos	Descripción	Importancia (%)	Ejemplo
Precio	Los clientes buscan precios más accesibles, en especial si se hacen muchos más envíos de lo normal.	30%	Promociones por enviar gran cantidad de paquetes
Tecnología	Si las empresas crecen en conjunto al avance tecnológico.	20%	Digitalización en los procesos.
Confiabilidad	La confianza de que sus paquetes llegaran en el día establecido y seguros.	20%	Envío de productos frágiles.
Ubicación / Cobertura Geográfica	Si se encuentran en puntos estratégicos, además si cuentan con varias sedes en la ciudad.	15%	Se encuentran en varios puntos de envío a la ciudad y llega a cualquier parte del Perú.
Seguimiento	Capacidad de rastrear el envío y recibir notificaciones	15%	Seguimiento de los paquetes a través de la aplicación o página web.

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Al reconocer los principales motivos por los que el público utiliza los servicios de EPAR Inversiones S.A.C., se puede mapear a los principales competidores, y sus diferencias características de cada una de ellas, resaltando sus puntos fuertes y débiles y que tan complicado es el acceso al sector.

3.3.7.1. Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad, existen un gran número de empresas que se dedican al servicio Courier y la única manera de diferenciarse es logrando tener una ventaja competitiva. Según (Porter, 1985) está fuerza describe el nivel de competencia que existe entre las empresas las cuales ofrecen servicios o productos similares.

Por lo general, las empresas suelen usar las debilidades de su competencia para tomar ventaja de ello. Asimismo, Barney (1997) sugiere como lograr mantener una ventaja competitiva en un periodo largo. Cabe decir que el éxito de las empresas depende de la adaptación a las nuevas tendencias del mercado, ya que ello contribuye a la atracción de los

clientes (Arellano, 2023).

Los escenarios que suelen ocasionar una alta rivalidad entre las empresas son: Los numerosos competidores, el crecimiento tardío de la industria, altos costos fijos, falta de diferenciación, altas barreras de salida y altos niveles de inversión Porter (1985).

Actualmente, EPAR Inversiones S.A.C. cuenta con tres competidores que afectan de manera directa los cuales brindan servicios Courier específicamente en la ciudad de Arequipa.

Tabla 4

Competidores directos para EPAR Inversiones S.A.C.

Nombre de la empresa	OLVA COURIER RUC: 20100686814	TRANSMOTAR RUC: 20498456856	JRC COURIER EIRL RUC: 20539451473	EPAR INVERSIONES SAC RUC: 20456106081
Ubicación	Av. Daniel Alcides Carrión N° 269, Arequipa	Av. Daniel Alcides Carrión 215,	Mza. d lote. 13 coo. Daniel Alcides Carrión	Av. Daniel Alcides Carrion Nro. 204 Int. B
Servicio que ofrecen	Envío de sobres y paquetes en todo el Perú. Envíos rápidos Servicios internacionales. Rastreo de envíos. A domicilio. Entregas a contra entrega	Agencia a puerta. Servicio Urgente. Mudanzas. Giros: entrega de dinero. Carga mineral e industrial.	Servicios vinculados al transporte y entrega nacional e internacional. Correspondencia ordinaria y demás paquetes	Envíos paquetería y mensajería. Distribución de documentos. Servicios Courier nacional. Entregas rápidas. Servicios Personalizados a entidades y personas.
Precios	Depende de las distancias del servicio, del peso y las dimensiones del paquete.	Depende de las distancias del servicio, del peso y las dimensiones del paquete.	Depende de las distancias del servicio, del peso y las dimensiones del paquete.	Depende de las distancias del servicio, del peso y las dimensiones del paquete.
Ventaja competitiva	Amplia cobertura a nivel nacional e internacional. Eficiencia y seguridad.	Amplia cobertura. Tecnología avanzada: sistema de rastreo. Flexibilidad:	Experiencia Red transporte. Eficiencia y seguridad Flexibilidad: adaptación	Localización estratégica. Alta eficiencia y rapidez. Personalización. Uso de tecnología.

	Innovación tecnológica: seguimiento de envíos y gestión logística.	adaptación a todas las necesidades. Reputación.		Buenas relaciones locales. Eficiencia y seguridad Flexibilidad: adaptación
Canales	Oficinas físicas: Varios puntos de atención. Sitio Web			
	Aplicación Móvil. Línea telefónica. Redes sociales como: Instagram, Facebook y TikTok. Agentes autorizados: Puntos de encuentro y recolección manejado por terceros.	Oficinas físicas: Varios puntos de atención. Sitio Web Aplicación Móvil. Línea telefónica. Redes sociales como: Instagram y Facebook.	Oficinas físicas. Línea telefónica.	Oficinas físicas. Sitio Web Línea telefónica. Agentes autorizados: Puntos de encuentro y recolección manejado por terceros.

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

3.3.7.2. Amenaza de nuevos entrantes

Los costos para poner en marcha el negocio no suelen ser una gran barrera para los nuevos competidores, ya que existen créditos por parte de bancos, además de diferentes apoyos económicos que estos puedan tener. Por otro lado, la gran barrera sería la tecnología, tenemos empresas reconocidas en nuestro país como DHL Express, la cual se encuentra muy envuelta, tanto así que va de la mano de la digitalización y robótica, mientras que EPAR Inversiones S.A.C. aún mantiene una antigüedad en sus procesos.

3.3.7.3. Amenaza de productos sustitutos

Por lo general, de acuerdo con Porter (1985) no existe empresa que no compita con la aparición productos sustitutos, existe la gran posibilidad de que clientes cambien a otras

opciones para satisfacer la misma necesidad, incluso la amenaza tiene mayor magnitud cuando aquellos productos suelen tener precios más bajos.

Para analizar aquellos productos sustitutos de EPAR Inversiones S.A.C., se debe evaluar aquellos tipos de negocios los cuales ofrezcan un servicio alternativo. Estos productos pueden llegar abarcar mayor mercado si tiene mejor relación en cuanto calidad, precio e incluso que proporcionen una mejor propuesta de valor. (Infinitia Industrial Consulting, 2022)

Estos servicios son: Servicios de mensajería Digital, la rapidez de enviar archivos y mensajes de manera instantánea son una fuerte amenaza para todos aquellos negocios que ofrecen la mensajería tradicional, teniendo como principal ventaja la seguridad y su facilidad de uso; Empresas de transporte y Logística, este tipo de negocios posee la capacidad de flexibilidad y ajuste a las disposiciones de sus clientes y finalmente Servicios de Impresión y Escaneo en la Nube, la rapidez de poder recibir y enviar archivos y mensajes digitalmente desde cualquier lugar.

Tabla 5
Productos Sustitutos de EPAR Inversiones S.A.C.

Tipo de Negocio	Servicio que ofrecen	Relación Precio/Calidad	Atractivo	Innovación
Servicio de mensajería digital	Envío instantáneo de mensajes y archivos	Alta (Gratuito o bajo costo)	Rapidez	Mejora en la seguridad y la facilidad de uso
Empresas de transporte y Logística	Transporte y entrega de mercancías	Dependiendo del servicio	Flexibilidad y adaptación a necesidades específicas	Optimización de rutas y servicios personalizados
Impresión y Escaneo en la Nube	Envío y recepción de documentos digitalmente	Alta (Bajo costo o gratuito)	Acceso desde cualquier lugar	Seguridad de los documentos

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

3.3.7.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de insumos necesarios para poder llevar a cabo el servicio de EPAR Inversiones S.A.C. son diversos y todos se encuentran a disponibilidad en el mercado,

generando una disminución en el poder de negociación, con respecto al cambio en el costo de proveedores, estos no existen, lo que le da facultad de dejar de proveer a una empresa para vender sus productos a otra organización. Finalmente, no existe integración hacia atrás debido a lo complejo que es logísticamente brindar el servicio por la empresa, reduciendo así la amenaza.

3.3.7.5. Poder de negociación de los compradores

El poder negociación de los compradores, según Porter (2008) está compuesto por la sensibilidad al precio y la ventaja de negociación. A su vez, considera seis estrategias las cuales nos permite examinar el poder de negociación de los compradores.

EPAR Inversiones S.A.C., se encuentra afectado por distintos indicadores los cuales establecen su capacidad para determinar un precio bajo y excelentes condiciones.

Tabla 6
Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores

FACTOR	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	IMPLICACIONES
Nº de compradores	Gran cantidad de pequeños compradores dispersos.	Bajo	Menor poder de negociación individual
Importancia relativa	Algunos grandes clientes corporativos representan una parte significativa de las ventas.	Alto	Mayor poder de negociación de grandes clientes
Disponibilidad de Alternativas	Varias empresas de courier y logística ofrecen servicios similares.	Alto	Aumenta el poder de negociación
Lealtad a la Marca	Lealtad moderada, basada en la calidad del servicio y la confiabilidad.	Medio	Moderado poder de negociación
Información de los Compradores	Los compradores tienen fácil acceso a información sobre precios y condiciones del mercado.	Alto	Aumenta el poder de negociación
Diferenciación del Producto	Servicios de mensajería y logística pueden ser percibidos como commodities si no hay diferenciación clara.	Bajo	Aumenta el poder de negociación

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

La tabla presentada refleja una evaluación de aquellos factores que afectan en el poder de negociación de los compradores en el sector de mensajería, en la cual realiza sus operaciones la empresa EPAR Inversiones S.A.C., se considera que tiene un nivel alto, debido a la influencia de grandes clientes corporativos, la disponibilidad de múltiples alternativas en el mercado, el fácil acceso a la información sobre precios y servicios. Aunque la lealtad a la marca es moderada, esos factores en conjunto exigen a las empresas a brindar condiciones competitivas y enfocarse a la diferenciación y la calidad de servicio para mantener y atraer clientes.

Tabla 7

Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores para EPAR Inversiones S.A.C.

Segmento de Cliente	Número de Compradores	Importancia Relativa	Disponibilidad de Alternativas	Lealtad a la Marca	Información de los Compradores	Diferenciación del Producto	Poder de Negociación
Clientes Corporativos	Medio	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alto
Pequeñas y Medianas Empresas	Alto	Media	Alta	Media	Media	Media	Medio
Clientes Particulares	Alto	Baja	Alta	Media	Media	Baja	Medio

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

El poder de negociación de los compradores de EPAR inversiones S.A.C. muestra variaciones significativas según el tipo de cliente. Los grandes clientes corporativos poseen un considerable poder de negociación debido a su relevancia para la empresa y la abundancia de alternativas en el mercado. En contraste, las pequeñas y medianas empresas, junto a los consumidores individuales, mantienen un poder de negociación a nivel intermedio.

3.3.8. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo se encarga de identificar a los principales competidores, teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas con relación a la posición estratégica. La finalidad de la matriz (MPC), se basa en saber cómo se encuentra la empresa en comparación al resto. Sus factores clave del éxito afectan de manera directa a cada uno de los competidores (D'Alessio , 2008).

Cada factor clave del éxito posee un peso específico el cual refleja su importancia relativa, y se evalúa a cada competidor en una escala del 1 al 4 donde, 1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

Asimismo, se consideró 8 factores clave que ayudan a proporcionar una visión integral de la posición competitiva de la empresa : Ubicación Geográfica, es un factor crucial ya que las empresas con las que compite EPAR Inversiones S.A.C. se encuentran ubicadas en el mismo distrito; Calidad del Servicio, determina la satisfacción y fidelidad del cliente; Costos del Servicio, influye en la decisión de los clientes cuando eligen entre diferentes proveedores; Cobertura Geográfica, asegura que la empresa pueda atender a un amplio número clientes Tiempo de Entrega, crítico para la competitividad; Reputación/legalidad esenciales para ganar y mantener la confianza de los clientes y Lealtad del Cliente es importante para la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Tabla 8

Matriz del perfil competitivo para EPAR Inversiones S.A.C.

N°	Factores clave	PESO	EPAR INVERSIONES SAC		OLVA COURIER SAC		TRANSMOTAR SAC		JRC COURIER E.I.R.L.		
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Ubicación Geográfica	4	0.15	3	0.46	4	0.62	3	0.46	3	0.46
2	Calidad del servicio	4	0.15	4	0.62	4	0.62	1	0.15	2	0.31
3	Capacidad tecnológica	4	0.15	2	0.31	4	0.62	3	0.46	1	0.15
4	Precio del servicio	3	0.12	2	0.23	2	0.31	2	0.31	2	0.31
5	Cobertura Geográfica	4	0.15	2	0.31	4	0.62	4	0.62	1	0.15
6	Tiempo de entrega	3	0.12	4	0.46	4	0.62	2	0.31	3	0.46
7	Reputación / Legalidad	2	0.08	3	0.23	4	0.62	2	0.31	2	0.31
8	Lealtad del cliente	2	0.08	4	0.31	4	0.62	1	0.15	3	0.46
	Total	26	1	24	2.92	30	4.62	18	2.77	17	2.62

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, D’ Alessio, 2008. Donde 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza mayor).

La matriz MPC, funciona bajo ocho factores clave, cada uno de ellos ponderado según su grado de importancia.

Las empresas se eligieron en base a su ubicación geográfica, siendo localizadas en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero, en la Avenida Daniel Alcides Carrión, ya que la empresa evaluada EPAR Inversiones S.A.C. se encuentra dentro del rango; por su parte los valores y pesos se encuentran justificados y adaptados a la investigación, sustentados en el libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (D’ Alessio, 2008).

Olva Courier SAC, posee un puntaje de 4.62, posicionándose como el líder principal del mercado en comparación a las demás empresas. Teniendo como principal fortaleza la calidad del servicio, capacidad tecnológica y cobertura geográfica. Su ventaja competitiva se centra en la lealtad del cliente y tiempo de entrega sobresaliendo en su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

EPAR Inversiones S.A.C., posee un puntaje de 2.92, ubicándose en una posición Intermedia. Sus principales fortalezas son calidad del servicio y la ubicación geográfica, su desempeño en cuanto la capacidad tecnológica, reputación/legalidad y lealtad del cliente es más débil en comparación a Olva Courier. Está posición en la que se encuentra necesita mejorar algunas áreas para poder acercarse al líder.

Transmotar SAC, posee un puntaje de 2.77. Aunque tiene ciertas fortalezas en cuanto su capacidad tecnológica y tiempo de entrega. Su reputación y lealtad indican ser débiles lo que podría afectar a su competitividad.

Finalmente, JRC Courier EIRL, posee el menor puntaje de 2.62. Presenta debilidades significativas. A pesar de ciertas fortalezas como su lealtad del cliente, su desempeño general es insuficiente para competir.

3.3.9. Matriz de Análisis de los Factores Externos

Para Fernando D'Alessio, (2008) la matriz EFE, permite evaluar la información del

entorno PESTEL, para después poder cuantificar los hallazgos en las oportunidades y amenazas que da el entorno.

Tabla 9

Matriz de Factores Externos para EPAR Inversiones S.A.C.

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Mayor conectividad y expansión empresarial	0.05	3	0.16
Adopción de tecnología digital	0.07	2	0.15
Mayor crecimiento del mercado	0.04	3	0.11
Incremento de teletrabajo	0.05	3	0.16
Aumento del consumo e ingresos laborales	0.04	3	0.11
Crecimiento del comercio electrónico	0.07	2	0.15
Optimización de rutas y vehículos eléctricos	0.07	2	0.15
Ventaja competitiva por la ley de protección de datos	0.07	3	0.22
AMENAZAS O RETOS			
Inestabilidad Política	0.07	3	0.22
Incumplimiento de políticas a largo plazo	0.05	3	0.16
Interrupción de vías	0.05	4	0.11
Envío automatizado	0.05	2	0.11
Desastres naturales y cambio climático	0.05	2	0.11
Costos y riesgos de incumplimiento por la ley de protección de datos	0.04	4	0.15
Avances tecnológicos de la competencia	0.07	2	0.15
Existencia de competidores de renombre	0.07	2	0.15
Fluctuaciones del precio de combustible	0.05	3	0.16
TOTAL	1.00	44	2.51
		PROMEDIO	2.51

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, D’ Alessio, 2008. Donde 1 (responde mal), 2 (responde promedio), 3 (responde bien), 4 (responde muy bien).

En cuanto a las oportunidades, la mayor oportunidad es “Confianza de clientes y ventaja competitiva por la ley de protección de datos” (0,22), sin embargo, la empresa no está aprovechando completamente oportunidades clave como la "Adopción de tecnología digital" (0.15) y el "Crecimiento del comercio electrónico" (0.15). Adicionalmente la "Optimización de rutas y vehículos eléctricos" (0,15).

En cuanto a las amenazas, las más significativas son "Avances tecnológicos de la competencia" (0,15) y "Existencia de competidores de renombre" (0,15), la empresa responde promedio.

La empresa obtiene una puntuación total de 2,51, superior al promedio de 2,5. Esto

indica que EPAR Inversiones S.A.C. está respondiendo de manera ligeramente superior al promedio a las oportunidades y amenazas en su entorno externo.

3.4. Análisis AMOFITH

Al tener el análisis externo, a continuación, se realiza el análisis sobre el funcionamiento interno de la empresa, Para ello se utilizaron los instrumentos de ficha de observación no participante (Anexo 3), y las entrevistas realizadas al Administrador y Propietario de EPAR Inversiones S.A.C. (Anexo 1 y 2).

3.4.1. Administración y gerencia

Actualmente, la estructura organizacional de EPAR Inversiones S.A.C. cuenta con funciones y responsabilidades claras, lo que es de suma importancia para un negocio Courier ya que permite a la empresa poder centrarse en la eficacia operativa.

Está estructura con orientación jerárquica y centralizada, donde la gerencia mantiene un control rígido sobre la empresa, con el principal objetivo llevar la empresa a la dirección correcta con relación a su visión y misión. Sin embargo, está estructura puede tener obstáculos ya que al ser centralizada debe de ser ágil a los cambios que se puedan presentar y actuar de manera rápida para fomentar la innovación dentro de la empresa. Adicionalmente, se presentan desafíos en la coordinación interdepartamental, con especial énfasis en las áreas de Trabajo de Campo y Sistemas de Información. Estas unidades colaboran estrechamente para garantizar la calidad deseada del servicio. Para optimizar esta sinergia, se hace necesaria la implementación de un sistema de comunicación más robusto y abarcador. Este mejoramiento en la comunicación permitirá asegurar una toma de decisiones más informada y eficiente, beneficiando así la operatividad general de la organización.

La estructura puede requerir ajustes a medida que la empresa vaya creciendo, consintiendo que las áreas de Supervisión en Oficina y Trabajo de Campo tomen decisiones de manera autónoma. Teniendo en cuenta que existen áreas las cuales se puede perfeccionar para

fortalecer la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer en su entorno.

Estás mejoras podrían empezar en la agilidad de la toma de decisiones ya que el mercado de la industria Courier es muy cambiante e impredecible, siendo la agilidad la clave para no perder oportunidades y reaccionar a tiempo ante amenazas del entorno por lo que se consideraría delegar autonomía en las áreas operativas para responder de manera inmediata a las necesidades del mercado, optimizando los procesos interno y establecer mecanismos de comunicación más claros ente la gerencia y las áreas haciendo de la empresa más dinámica y competitiva demostrando su compromiso con excelencia.

Las políticas de gestión de calidad de EPAR Inversiones S.A.C., se encuentran estrechamente alineadas con sus valores principales, destacando la calidad, eficiencia, confiabilidad y responsabilidad, La empresa adopta altos estándares en sus interacciones con los clientes lo que fortalece la confianza y fomentar relaciones duraderas, en línea con su visión de ser un socio clave. Las políticas también optimizan procesos y recursos esenciales en un sector donde la rapidez y precisión son cruciales y promueve la integración de la tecnología avanzada para mejorar continuamente el servicio. Además. EPAR Inversiones S.A.C. demuestra adaptabilidad al implementar innovaciones que permiten ajustarse rápidamente las demandas del mercado.

La planificación estratégica a lo largo Plazo de EPAR Inversiones S.A.C. está alineada con su visión y misión, enfocándose en la eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad. La integración de prácticas ecológicas y tecnología avanzada en sus operaciones refuerza su compromiso con un desarrollo logístico sostenible, tal como establece su misión. Así mismo, la visión de ser un líder en solución de mensajería y logística se refleja en la planificación que prioriza entregas rápidas, seguras y eficientes, con énfasis en la puntualidad y trazabilidad en tiempo real, manteniendo altos estándares operativos para satisfacer las expectativas de los clientes.

3.4.2. Marketing y ventas

Por el momento EPAR Inversiones S.A.C., no cuenta con estrategias fuertes, como la que podrían tener competidores evaluados en anteriores capítulos, sin embargo, mantiene una gran confianza con sus clientes. Al inicio la empresa usaba estrategias de promoción como el envío de cartas de presentación a empresas, para contactarlos y ofrecer sus servicios, distribución de volantes, publicidad por medio de la plataforma de Facebook, anuncios en emisoras radiales.

Sin embargo, actualmente la empresa se enfoca más en captar empresas y dejar de lado al público minorista como su segmento principal; su estrategia principal para llegar a nuevos clientes es por medio de “recomendaciones” o el “boca a boca”.

Por el lado de canales de comunicación, la empresa la mantiene mediante medios tradicionales como teléfono y correo electrónico.

De acuerdo con la segmentación, el servicio actualmente está siendo dirigido a los segmentos B, C y D, sin embargo, el segmento principal son empresas corporativas, siendo tanto públicas como privadas. Por lo que en términos de marketing la empresa se encuentra muy desactualizada, principalmente porque no cuenta con un plan de marketing, para poder evaluar drásticamente cada aspecto. Actualmente la digitalización avanza muy rápido y con esto muchas empresas competidoras del sector.

3.4.2.1. Producto.

EPAR Inversiones S.A.C. ofrece dos tipos de servicios, siendo estos el envío de correspondencia y paquetería tanto local en la ciudad de Arequipa como provincial al sur del país, por su parte trabaja de la mano con la empresa para los envíos del norte y la selva del Perú.

3.4.2.2. Precio.

El precio se establece por kilo (Kg.), y si esta pesa más del límite (1 Kg.) se hace un cobro por cada kilo adicional.

En la siguiente tabla se puede observar los precios de EPAR Inversiones S.A.C.:

Tabla 10

Precio de servicios de EPAR Inversiones S.A.C.

SERVICIO	PRECIO (S/.)	
	1er Kilogramo (Kg.)	+1 Kilogramo (Kg.)
Correspondencia valorada local	10.00	2.00
Correspondencia valorada provincia	25.00	4.00
Correspondencia no valorada provincia	4.00	1.00
Correspondencia no valorada provincia	15.00	2.50

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

3.4.2.3. Plaza.

La empresa se encuentra ubicada en Av. Daniel Alcides Carrion Nro. 204 Int. B, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa – Perú.

3.4.2.4. Promoción.

EPAR Inversiones S.A.C. realiza la promoción de sus servicios para sus clientes corporativos e individuales.

Los “descuentos” son su principal y única promoción, se usa con el objetivo de aumentar el número de ventas del servicio de envío de mensajería y paquetería y son ofrecidos a aquellas empresas o individuos que sobrepasen en un buen número de envíos o hagan muchas veces el uso del servicio ofrecido.

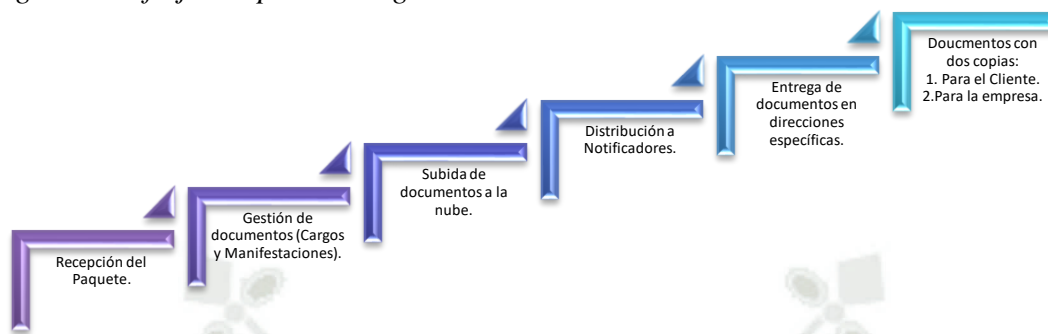
3.4.3. Operaciones, logística e infraestructura

EPAR Inversiones S.A.C. utiliza un sistema minucioso para el manejo de documentos y paquetería. El proceso comienza con la recepción de un paquete, seguido por de documentos mediante cargos y manifestaciones. Estos documentos se suben a una hoja de cálculo en la nube para su seguimiento y se distribuyen entre los notificadores, quienes se entregan los documentos en las direcciones especificadas. Cada documento tiene dos copias, una para el cliente y otra

para la empresa.

Figura 16

Diagrama de flujo del proceso logístico de EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Así mismo, la empresa utiliza un sistema de control interno y un software de gestión basado en la nube para el seguimiento de documentos. Los cargos y documentos son digitalizados y compartidos entre los notificadores quienes actualizan el estado de cada entrega en tiempo real, facilitando el acceso a la información y la coordinación entre el personal de campo y oficina lo que a su vez permite la gestión eficiente de la documentación.

Actualmente, EPAR inversiones S.A.C. no ha proporcionado detalles extensos sobre prácticas específicas de sostenibilidad. Sin embargo, es crucial integrar prácticas sostenibles para las operaciones logísticas. Como evaluar el uso de materiales reciclables o biodegradables y considerar la adopción de vehículos con bajas emisiones para reducir el impacto ambiental.

En cuanto al protocolo de seguridad en el manejo de paquetes y mensajerías, la empresa ha establecido un protocolo riguroso para la seguridad de los documentos y paquetes. Los documentos se gestionan cuidadosamente y se manejan con dos copias para asegurar la integridad de la información. También se realizan auditorías periódicas para identificar y poder corregir posibles errores.

Cabe mencionar que la empresa enfrenta desafíos durante los picos de demanda, con la posibilidad de que la documentación no se notifique en el plazo previsto debido a la alta carga de trabajo.

3.4.4. Finanzas y contabilidad

Para entender cómo se encuentra EPAR Inversiones S.A.C. se puede obtener el dato de las ventas durante los últimos 3 años, que fueron de:

Tabla 11
Ventas anuales de EPAR Inversiones S.A.C.

Año	Ventas (S/.)
2023	329,237
2022	356,905
2021	125,162

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Se puede observar que hubo un crecimiento desde el año 2021 al año 2022 se fue de 185.15%, y del año 2022 al año 2023 fue de -7.75%, esto quiere decir que no se registró ningún tipo de crecimiento durante el año 2023, y esto se dio ya que a inicios del año 2023 fue removida una licitación, siendo una pérdida para la empresa, sin embargo, fue regresada por temas de precio y calidad de envío.

Además, se pueden observar sus cuentas por pagar en la siguiente tabla:

Tabla 12
Cuentas por pagar de EPAR Inversiones S.A.C.

Año	Cuentas por pagar (proveedores / de terceros / a relacionados)
2023	350,000
2022	100,000
2021	100,000

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Las cuentas por pagar exceden a las ventas anuales en el año 2023, siendo riesgoso para la empresa ya que indica la gestión financiera deficiente y un riesgo potencial para la salud financiera a largo plazo de la empresa.

Actualmente EPAR Inversiones S.A.C. no cuenta con un área de finanzas, contrata una vez al mes a un contador de forma externa quién realiza la declaración de impuesto a la renta

de forma mensual en el régimen especial de renta-RER, ya que EPAR Inversiones S.A.C. emite comprobantes de pago como: facturas, boletas y todos los demás permitidos. Solo registra libros de compras y ventas.

La empresa cuenta con patrimonio inmobiliario: su local propio y la infraestructura de este, valorizado en el mercado en S/. 344,511. Además, el capital social está conformado por S/. 77,000 soles, cabe mencionar que este patrimonio es un reflejo de resultados acumulados anteriores.

EPAR Inversiones S.A.C. no cuenta con un encargado directo del área de finanzas, ni registra estados financieros, sin embargo, algunas categorías de ratios financieros pueden ser analizadas para el mayor entendimiento del rubro del negocio.

3.4.5. Recursos humanos

EPAR Inversiones S.A.C. se asegura de reclutar personas especializadas, principalmente para operarios de campo los cuales se encargan de notificar y entregar la paquetería. Asimismo, emplean evaluaciones rigurosas las cuales incluyen simulaciones de trabajo y pruebas psicométricas para analizar a las personas quienes cumplen con los requisitos y a la vez se alineen con la cultura organizacional de la empresa mediante la promoción activa de los valores de la empresa.

Se realizan capacitaciones periódicamente, con el propósito de mejorar la productividad y eficiencia del personal. También, se incluyen talleres de cultura organizacional los cuales ayudan a mejorar el clima laboral y a la vez asegurarse que los colaboradores entiendan parte de la misión y visión de la empresa.

EPAR Inversiones S.A.C., promueve un entorno seguro para sus colaboradores garantizando la protección de estos, de los clientes y de los bienes transportados.

Figura 17

Medidas de seguridad de EPAR Inversiones S.A.C.

Seguridad operacional:

- Control de acceso, para evitar visitas no autorizadas.
- Cámaras de seguridad en lugares estratégicos.
- Tecnología de GPS para rastrear a los vehículos.
- Verificación de identidad.
- Equipo de protección para operarios de embalaje.

Medidas de Salud y Seguridad Laboral

- Protocolo de higiene.
- Equipo de protección Personal.
- Política de bienestar, programas de salud mental y pausas regulares.

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Sin embargo, la empresa presenta ciertas debilidades en la seguridad, principalmente en cuanto a protección de la información y la seguridad en el transporte con un enfoque particular en garantizar rutas de entrega seguras.

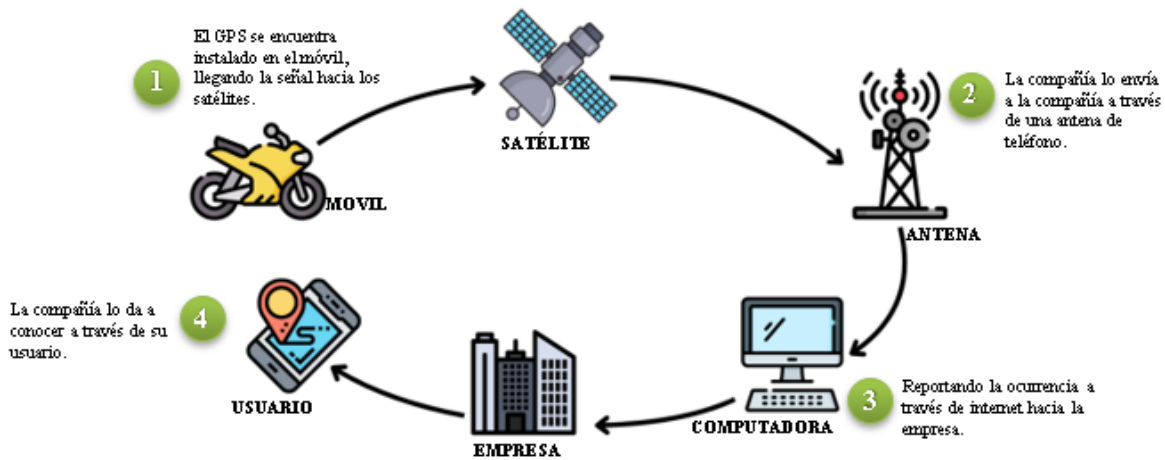
3.4.6. Sistema de comunicación e información

EPAR Inversiones S.A.C., al ser una empresa pequeña no cuenta con un sistema integrado, debido a que el costo de este es bastante alto; sin embargo, se da un uso mucho más frecuente del software Excel.

Uno de los sistemas más usado es el del Sistema de Posicionamiento Global (GPS), la cual transmite señales hacia la empresa del seguimiento de los paquetes por medio del uso del trabajador encargado de hacerlo llegar.

Figura 18

Seguimiento del Sistema de Posicionamiento Global (GPS) para EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. De “Cómo funciona el GPS” (s.f.).

3.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo

EPAR Inversiones S.A.C. ha implementado un sistema de GPS el cual ayuda a monitorear las operaciones en campo y además posee un servicio de internet de alta velocidad. Estas inversiones han logrado mejorar su eficiencia operativa en aspectos clave como el seguimiento de la paquetería y la comunicación interna. Sin embargo, la empresa no posee una infraestructura logística adecuada para la gestión de envíos y seguridad de la información.

A pesar de que la empresa no cuenta con un área de Investigación y desarrollo (I&D), la empresa ha iniciado a explorar la implantación de innovaciones tecnológicas con el principal objetivo de mejorar su competitividad, queriendo implementar un sistema de seguridad para proteger la información y mejorar su página web.

Actualmente, la empresa no ha implementado nuevas tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o el internet de las cosas en sus procesos logísticos. Sin embargo, la empresa tiene la intención de mejorar su infraestructura tecnológica, como un software de seguimiento en línea.

La planificación estratégica de la empresa esta alineada con su misión de sostenibilidad, sin embargo, las estrategias aún no están completamente definidas.

EPAR Inversiones S.A.C., tiene la capacidad de mantenerse al día con las tendencias tecnológicas, especialmente en áreas como el sistema de GPS, pero aún sigue enfrentándose con desafíos como la falta de las medidas de ciberseguridad e implementación de tecnología emergente.

3.4.8. Matriz de Análisis de Factores Internos

La matriz de Factores Internos (MEFI), ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas operativas de la empresa y a la par evaluar las relaciones entre esas áreas. Según D'Alessio (2008), el procedimiento para realizar la matriz MEFI es la siguiente:

Se debe de reconocer entre 10 y 20 factores claves de éxito, los cuales deben abarcar las fortalezas y debilidades. A cada factor clave del éxito se le pondera un peso entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (con importancia), los factores que influyen más en el desempeño de la empresa se ponderan con un peso alto y la suma debe de ser 1.

Seguidamente, se proporciona un valor entre 1 y 4 a cada uno de los factores, en función de la respuesta de la estrategia de la organización: 4 (fortaleza mayor), 3 (fortaleza menor), 2 (debilidad menor) y 1 (debilidad mayor). Mientras que los pesos manifiestan la importancia del factor, las calificaciones se especifican en la respuesta interna de la organización.

Un puntaje inferior a 2.5 indica debilidad, mientras que un puntaje superior a 2.5 indica una posición sólida.

Se escogieron 6 fortalezas, empezando por el control de gerencia rígido, la cual se mantiene firme sobre la empresa y garantiza que la empresa de dirija a sus objetivos estratégicos, confianza con los clientes: La empresa a pesar de no contar con un plan de marketing, se mantiene en una posición solida en el mercado, y a la vez promueve la lealtad con los clientes, en el sistema minucioso en el control de documentos y paquetería: utiliza un sistema detallado para el manejo de los documentos, e incluye un software basado en la nube, lo que facilita la comunicación entre el personal; Posee un patrimonio estable para la empresa,

Reclutamiento y capacitación especializada: la empresa se asegura de contratar un persona garantizado y competente; uso del sistema de GPS, para el seguimiento de paquetes y el tiempo real de entregas, lo que ayuda a dar mejor precisión y confiabilidad al servicio.

En cuanto a las debilidades, se consideró 7, Estructura jerárquica centralizada, limita a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del entorno competitivo, falta de plan de marketing: debido al uso de estrategias modernas para captar clientes, Falta de prácticas sostenibles: la empresa no tiene prácticas específicas de sostenibilidad, como el uso de materiales reciclables o vehículos de bajar emisiones, falta de un área de finanzas interna: limita la capacidad de la empresa de tener un control detallado y continuo, lo que puede afectar de manera negativa en la toma de decisiones, vulnerabilidades en la seguridad: falta de protección de información y seguridad del transporte en cuanto a entregas seguras, infraestructura logística: La empresa solo depende del uso del Excel lo que limita a su eficiencia operativa, falta de área de investigación y desarrollo (I+D): la empresa se encuentra limita por la falta de adoptar tecnologías emergentes.

Tabla 13
Matriz de Factores Internos para EPAR Inversiones S.A.C.

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Control de gerencia rígido	0.11	3	0.33
Confianza de los clientes	0.11	3	0.33
Sistema minucioso en el control de documentos y paquetería	0.11	4	0.44
Existencia de patrimonio sólido	0.08	3	0.25
Reclutamiento y capacitación especializada	0.11	4	0.44
Uso del sistema de GPS	0.08	4	0.33
DEBILIDADES			
Estructura jerárquica centralizada	0.06	1	0.06
Falta de plan de marketing	0.06	1	0.06
Falta de prácticas sostenibles	0.03	2	0.06
Falta de un área de finanzas interna	0.06	2	0.11
Vulnerabilidades en la seguridad	0.03	1	0.03
Falta de un sistema integrado	0.06	2	0.11
Infraestructura logística	0.06	1	0.06

Falta de área de investigación y desarrollo (I+D)	0.06	2	0.11
TOTAL	1.00	33	2.72
		PROMEDIO	2.72

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

De acuerdo con el puntaje obtenido en la matriz anterior se obtuvo 2.72, lo que quiere decirnos que la empresa se encuentra ligeramente superior al promedio.

Sistema minucioso de control de documentos y paquetería (0.44) es la fortaleza de mayor peso, esto a que la empresa si se preocupa mucho por quien debería ingresar a su plana de trabajadores, siendo lo más importante para ellos. Falta de un área de finanzas interna (0.11) es una de las debilidades con mayor ponderación, debido a que la empresa se encuentra muy desordenada y en momentos no conoce mucho del movimiento de este tipo en la empresa, lo cual consideramos que es un punto el cual debe mejorarse para tener un mejor control interno de la empresa.

3.4.9. Fichas del comprador

A continuación, se presentan las fichas del comprador para los dos tipos segmentos de clientes de la empresa EPAR Inversiones S.A.C.

3.4.9.1. Ficha del comprador de individuo

La ficha del comprador de individuo hace referencia a una persona natural.

Figura 19

Ficha del comprador individuo

INDIVIDUO

DATOS COMPORTAMENTALES

BIOGRAFÍA

Katherine es una abogada independiente en Arequipa, especializada en derecho civil. Trabaja con clientes privados y maneja documentación legal compleja. Necesita servicios de mensajería rápidos, seguros y con seguimiento en tiempo real para enviar y recibir documentos confidenciales sin retrasos. Valora los servicios que le ahorren tiempo y ofrezcan soluciones rápidas.

NOMBRE
Katherine Castro Mogrovejo

EDAD - ESTADO CIVIL
35 años - Casada.

OCUPACIÓN
Abogada independiente.

UBICACIÓN
Arequipa, distrito J.L.B y R.

INGRESOS
SI 3000.00 - SI 3000.00

MOTIVACIONES

- Busca optimizar y reducir su tiempo.
- Evitar desplazarse para realizar entregas.
- Quiere evitar pérdida de documentos.

OBJETIVOS

- Asegurar el envío puntual y seguro de los documentos.
- Desarrollar lazos confiables con sus clientes y su proveedor.
- Optimizar su tiempo.

GUSTOS

- Disfruta de los servicios que le ahorren tiempo.
- Valora el profesionalismo y confidencialidad en los servicios que contrata. A demás del interes a las herramientas digitales.

MIEDOS

- Que los documentos enviados lleguen tarde o se pierdan.
- Incertidumbre si no recibe actualizaciones constantes sobre el estado de sus envíos.

PREOCUPACIONES

- Pérdida de clientes debido a demoras en la entrega de documentación.
- No contar con un servicio de mensajería confiable

COMPORTAMIENTO EN LA PAGINA WEB

- Revisa las opciones de servicios y precios detalladamente.
- Busca canales de atención al cliente que le brinden soporte inmediato en caso de problemas con el envío.

COMPORTAMIENTO EN INTERNET (FUENTES, PALABRAS CLAVE.)

- Investiga en foros y redes sociales de servicios de mensajería confiables.
- Busca términos clave como: "mensajería", "Courier rápido y confiable", "entrega de documentos confidenciales".

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

3.4.9.2. Ficha del comprador corporativo

La siguiente ficha del comprador hace referencia a una empresa corporativa.

Figura 20

Ficha del comprador corporativo

CORPORATIVO

BANCO DE LA NACIÓN

NOMBRE
Banco de la Nación.

INDUSTRIA
Servicios Financieros / Banca Gubernamental

UBICACIÓN
A nivel nacional, Perú

TAMAÑO DE LA EMPRESA
Grande (más de 10,000 colaboradores).

ROL EN LA CADENA DE SUMINISTROS
Cliente (requiere servicios de mensajería seguros, transparentes y confiables para la entrega de documentos, contratos y transacciones bancarias).

PUNTOS DE DOLOR

- Necesita servicios de mensajería seguros, transparentes y puntuales para el transporte de documentos bancarios.
- Requiere estrictos protocolos de seguridad en el manejo de información confidencial.
- Puede ocurrir problemas logísticos, lo que provoca interferencias en la transferencia de documentos.

PROCESO DE DECISIÓN

- Las decisiones probablemente son tomadas por gerentes de nivel medio a alto en los departamentos de logística y seguridad, con la aprobación de la dirección de operaciones.
- Se centran en la confianza, la reputación y el rendimiento pasado de los proveedores de servicios de mensajería.

OBJETIVOS

- Optimizar la entrega de documentos entre las sucursales a nivel nacional.
- Garantizar la seguridad e integridad de todos los documentos bancarios.
- Mejorar el servicio al cliente al acelerar los procesos a través de tiempos de entrega más rápidos.

PROPUESTA DE VALOR PARA EPAR INVERSIONES S.A.C.

- EPAR puede ofrecer un servicio de mensajería especializado con altos estándares de seguridad para satisfacer las necesidades del sector bancario, incluyendo sistemas de seguimiento y protocolos de confidencialidad para documentos sensibles.
- La capacidad de proporcionar servicios personalizados que cubran la demanda a gran escala del Banco de la Nación, incluyendo manejo especial y sistemas de GPS.

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

3.4.10. Propuesta de valor

Tabla 14

Business Model Canvas de EPAR Inversiones S.A.C.

ACTIVIDADES CLAVES - Gestión operativa. - Atención al cliente. - Gestión de relaciones con proveedores y socios.		RELACIONES CON EL CLIENTE - Presencia activa por medios sociales. - Programas de descuentos. - Realiza encuestas solicitando retroalimentación de sus clientes.	SEGMENTACION DE CLIENTES Clientes naturales:
			- Personas mayores a 18 años. - Realicen envíos personales de paquetes y documentos. - Que realicen envíos esporádicos, en ocasiones especiales o por una necesidad puntual. - Paquetes pequeños, medianos o grandes.
ALIADOS CLAVES - Proveedores de Tecnología. - Socios Logísticos. - Instituciones financieras. - Aliados en provincias.	PROPUESTA DE VALOR - Atención personalizada. - Eficiencia operativa. - Servicio de alta confidencialidad y seguridad. - Optimización de costos. - Transparencia en gestión.	CANALES - Establecimiento físico. - Canales digitales.	Clientes corporativos:
			- Empresas pequeñas, medianas y grandes. - Que realicen envíos diarios o semanales. - paquetes de diversos tamaños, desde documentos confidenciales hasta grandes volúmenes de mercancía.
RECURSOS CLAVE - Infraestructura logística. - Plataformas tecnológicas. - Capital humano. - Capital financiero.		ESTRUCTURA DE COSTOS - Costos operativos. - Costos tecnológicos. - Costo de recursos humanos. - Costos financieros.	
		FLUJO DE INGRESOS - Tarifa de envío de paquetes. - Servicio de seguro, envío y recolección a domicilio. - Licitaciones con empresas corporativas.	

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

3.4.10.1. Segmentación del cliente

En EPAR Inversiones S.A.C. se puede dividir el segmento de clientes en dos tipos:

- **Clientes Individuos:** Son todos aquellos clientes mayores de 18 años que deseen realizar envíos de paquetes o documentos personales tanto a nivel nacional como local, siendo esporádicos o en ocasiones especiales, o por alguna necesidad puntual, estos paquetes pueden ser pequeños, medianos o grandes acorde a su necesidad, además de preferir un servicio práctico y accesible.

- Clientes corporativos: Son todas aquellas microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes que desean trabajar por licitaciones o por contrato extenso (+ 2 meses), que realicen envíos diarios o semanales.

3.4.10.2. Propuesta de valor

“EPAR Inversiones S.A.C. ofrece servicios flexibles y personalizados para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, adaptándose tanto a envíos urgentes como programados, enfocándose en proporcionar soluciones individuales a los problemas. Además, cuenta con la confidencialidad y seguridad en la gestión de documentos, a través de la optimización de procesos que cumple con la alta calidad en cuanto a la puntualidad y fiabilidad así mismo utiliza sistemas de rastreo en tiempo real para asegurar la tranquilidad de los clientes. enfocamos también en la optimización de costos, brindando precios competitivos y estructurados, asimismo posee como valor central la transparencia en la gestión manteniendo una comunicación abierta y honesta con sus clientes, lo que genera confianza.”

3.4.10.3. Canales

Actualmente EPAR Inversiones S.A.C. solo cuenta con un canal, siendo este su agencia física en Av. Daniel Alcides Carrión 204 B, José Luis Bustamante y Rivero. Por otro lado, se tiene en cuenta canales de comunicación digitales como:

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas

3.4.10.4. Relaciones con el cliente

La empresa mantiene relaciones con sus clientes a través de medios sociales,

- Clientes individuos: La relación se da mayormente por WhatsApp y llamadas telefónicas, con el fin pedir algún tipo de retroalimentación, además de saber cómo fue el trato con los trabajadores del motorizado y con qué seguridad llegó el paquete.

- Clientes corporativos: De igual forma que en los clientes naturales se hace uso de WhatsApp y llamadas telefónicas, sin embargo, para mantener una comunicación más profesional se hace el uso del correo electrónico.

Por otro lado, también se hacen programas de descuentos, siendo dirigidos para los dos segmentos de clientes individuos y corporativos, sin embargo, esto va a depender de cuanto se requiera el servicio, por ejemplo, una empresa desea hacer veinte envíos a la semana, aquí se le haría un descuento ya que el servicio lo va a requerir constantemente, además que con esto puede retener mucho más a los clientes.

3.4.10.5. Flujo de ingresos

En EPAR Inversiones S.A.C. solo existen dos tipos de flujo de ingresos:

- Envío de paquetes: Es simplemente el servicio principal por el cual se rige la empresa, usado comúnmente por clientes naturales.
- Licitaciones con empresas: A través de contratos anuales con empresas tanto privadas como públicas, sin embargo, el pago demora en llegar un poco más.
- Servicios de seguro de paquetes, además de envió a domicilio y recojo a domicilio o a la misma empresa que requiera el servicio.

3.4.10.6. Recursos clave

- Infraestructura logística: Abarca a los vehículos de transporte, almacenes y los centros de distribución.
- Plataformas tecnológicas.: Sistemas de seguimientos de envíos y software de gestión de rutas.
- Capital humano: El equipo de EPAR Inversiones S.A.C., cuanta con colaboradores capacitados para cumplir con el servicio de manera eficiente.
- Capital financiero: Recursos financieros, lo que permite el desarrollo de proyectos para sostener el crecimiento y competitividad de la empresa.

3.4.10.7. Actividades clave

- **Gestión operativa:** Incluye todo el proceso de entrega, manejo de ruta e inventario y optimización de tiempos.
- **Atención al cliente:** Comunicación efectiva y directa con los clientes, además de manejo de quejas y solución de problemas.
- **Gestión de relaciones con proveedores y socios:** Mantener buenas relaciones con los proveedores de tecnología, logística y financieros.

3.4.10.8. Aliados clave

- **Proveedores de tecnología:** EPAR Inversiones S.A.C. dependen de proveedores de software con los cuales asegura la entrega de envíos, seguimiento de paquetes y la comunicación con los clientes.
- **Socios logísticos:** EPAR Inversiones S.A.C. asegura la entrega oportuna de paquetes en diversas regiones. Mantiene constante comunicación y relación con la empresa P&M Courier la cual se encarga de toda la distribución en el norte y la selva.
- **Instituciones financieras:** Bancos y entidades financieras las cuales facilitan el capital o financiamiento para los proyectos.
- **Aliados en provincias:** Estos aliados estratégicos permite a la empresa expandir su cobertura a nivel nacional sin la necesidad de establecer oficinas físicas en todas las regiones.

3.4.10.9. Estructura de costos

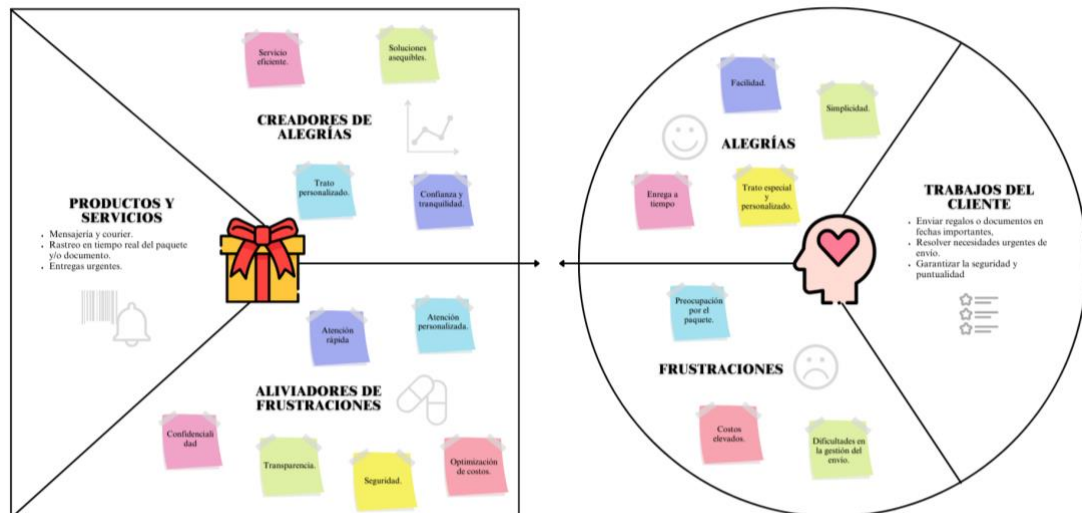
- **Costos operativos:** Incluye los relacionados con el transporte, mantenimiento de vehículos y los salarios del personal involucrados en la logística y operaciones diarias.
- **Costos tecnológicos:** Gastos en el desarrollo y mantenimiento del software y adquisición del hardware.

- Costos de Recursos Humanos: Sueldo y beneficios del personal, costos de la capacitación y desarrollo profesional.
- Costos financieros: Intereses de préstamos, costos de financiamiento.

3.4.11. Propuesta Lienzo de valor

Figura 21

Propuesta Lienzo de valor individuo



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Tareas del Cliente (Jobs-to-be-done): Se toma en cuenta el envío de paquetes o documentos en fechas importantes además de resolver las diversas necesidades urgentes de cada envío por diferentes motivos, entre ellos, ventas de productos, entrega de artículos a familiares o amigos, etc. Finalmente, EPAR Inversiones S.A.C. trata de garantizar tanto en seguridad como en puntualidad la entrega de los diversos paquetes, en especiales si son objetos de valor personal o emocional.

Aliviadores de Dolor (Pain Relievers): La confidencialidad y seguridad son procesos seguros, se da desde la recogida hasta la entrega final, evitando daños o pérdida del paquete, además el cliente tiene la tranquilidad de que su envío es tratado con sumo cuidado; la atención rápida y personalizada es una ayuda en todo momentos, reduciendo la frustración por dudas o problemas durante el envío, asumiendo todo esto con transparencia, de un seguimiento en tiempo real, la cual elimina la ansiedad sobre el estado que tuviese el paquete, brindando la

confianza de que llegara a tiempo, y finalmente el más importante, se trata de optimizar los costos del envío sin comprometer la calidad del servicio, ayudando así a clientes con un presupuesto limitado.

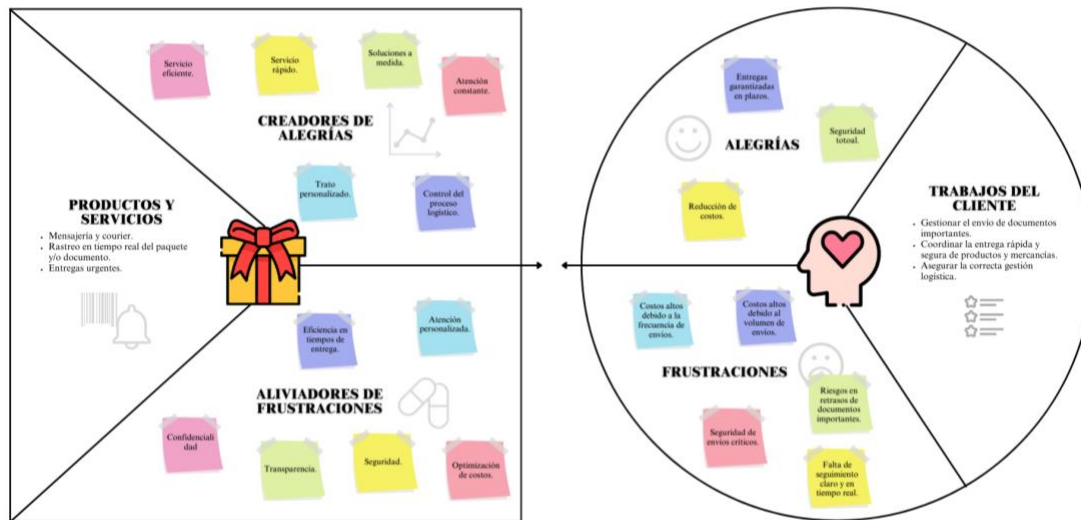
Creadores de Ganancia (Gain Creators): Se crea un servicio eficiente, ahorrando tiempo y asegurando que el paquete se entregue de forma rauda y sin ningún tipo de complicación, además de un trato personalizado, donde los usuarios perciben una atención exclusiva y ajustada a sus necesidades, mejorando así su experiencia. A la vez brinda confianza y seguridad al momento del manejo de los paquetes, dando una comunicación constante, generando satisfacción y por ende se genera una recomendación futura.

Dolores (Pains): Una de las preocupaciones constantes son la seguridad del paquete, el miedo a que este se dañe, pierda o llegue tarde, además de las dificultades que pueda tener el envío, a través de procesos complicados o confusos que generen frustraciones para los usuarios poco experimentados en el envío de paquetes. Inclusive los costos elevados, resultan tener percepción de que enviar paquetes es costoso, especialmente si no es una necesidad frecuente.

Ganancias (Gains): La puntualidad es crucial, ya que muchos envíos son para ocasiones especiales. Los clientes desean un servicio intuitivo, fácil de usar, sin pasos complicados ni largas esperas, además aprecian cuando el servicio los trata con atención individual y respeto, especialmente en situaciones de envíos personales o sentimentales.

Figura 22

Lienzo propuesta de valor corporativo



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Tareas del Cliente (Jobs-to-be-done): Gestionar el envío de documentos importantes entre oficinas o con socios comerciales, además de coordinar la entrega rápida y segura de productos y mercancías a clientes, distribuidores o proveedores y con ello poder asegurar la correcta gestión logística, para mantener la continuidad del negocio, minimizando interrupciones en la cadena de suministro.

Aliviadores de Dolor (Pain Relievers): Se toman en cuenta protocolos estrictos en el manejo de documentos y productos críticos, lo que minimiza riesgos de pérdida o compromisos de la información. Asimismo se tiene un gestor dedicado a atender los requisitos y resolver problemas logísticos con rapidez, eliminando la necesidad de interactuar con múltiples representantes.

La optimización de rutas y procesos es un factor importante que permite que los envíos lleguen a tiempo, reduciendo demoras que puedan impactar las operaciones de la empresa. Se incluyen precios ajustados y negociables según las necesidades de la empresa, lo que reduce el impacto financiero de los envíos frecuentes.

Creadores de Ganancia (Gain Creators): Pa que el servicio sea rápido y eficiente, existe una mejorar el flujo de operaciones, minimizando retrasos en la entrega de mercancías o

documentos clave, se trata de mejorar la relación empresa-proveedor mediante el seguimiento detallado de las necesidades logísticas de cada cliente corporativo, brindando tarifas personalizadas y servicios ajustados a la cantidad y frecuencia de los envíos, lo que mejora la eficiencia de costos. Asimismo la herramienta de seguimiento permitió a la empresa tomar decisiones informadas y rápidas.

Dolores (Pains): El riesgo de retrasos en la entrega de productos o documentos importantes, es un factor que podría afectar la operación de la empresa y su relación con clientes o socios comerciales, especialmente cuando se manejan documentos confidenciales o productos de alto valor.

Los costos altos debido a la frecuencia y volumen de los envíos, afectan la rentabilidad, otra preocupación es la incertidumbre sobre el estado de los envíos.

Ganancias (Gains): Las empresas buscan soluciones que aseguren que los envíos se realicen dentro de los tiempos comprometidos, para poder brindar confianza en los clientes asegurando sus documentos confidenciales como los productos de alto valor .

Las empresas valoran poder reducir el gasto logístico a través de optimización de precios, sin comprometer la calidad del servicio. A la vez toman en cuenta la transparencia en todo el proceso logístico, con la capacidad de generar informes personalizados para optimizar la operación y toma de decisiones.

4. CAPÍTULO IV: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1. Establecimiento de Metas Organizacionales

Esta sección se centra en definir las aspiraciones clave de la organización, las cuales servirán como cimientos para el desarrollo de estrategias efectivas. El proceso se desglosa en tres componentes fundamentales:

Identificación de los Principios Cardinales: Se analizan los valores y principios fundamentales que guían el actuar de la organización y su toma de decisiones.

Construcción de la Matriz de Intereses Organizacionales: Se mapean y priorizan los intereses cruciales de la empresa en relación con su entorno y competidores.

Fijación de Objetivos a Largo Plazo: Se establecen metas ambiciosas pero alcanzables que la organización busca lograr en un horizonte temporal extendido.

Estos para proporcionan una visión clara de hacia dónde se dirige la organización y qué busca lograr, sentando las bases para la formulación de estrategias alineadas con su misión y visión.

4.1.1. Principios Cardinales Organizacionales

a. Influencia de terceras partes

Este principio establece cómo la organización debe manejar la interacción con entidades externas que podrían influir en las decisiones y operaciones. Para una empresa de servicios de Courier, es esencial gestionar la relación con proveedores, clientes, instituciones regulatorias y otros actores del mercado.

Destacan principalmente los clientes corporativos, siendo empresas como la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste (SEAL), Banco de la Nación, entre otros, ya que forman gran parte de los ingresos de la empresa, por otro lado, proveedores, en esencia los de gestión de envíos y del Sistema de Posicionamiento Global (GPS), de vehículos y equipos de manejo de paquetes, además de internet y redes móviles.

Además, como estas y organismos reguladores, tenemos a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) quien se encarga de regular los impuestos que debe pagar la empresa, incluyendo también el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) encargado con todo lo referente a vehículos de la empresa, finalmente la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, encargada con lo referente a licencias de funcionamiento y demás regulaciones.

Competidores del rubro, tanto directos como indirectos quienes se encuentran cada vez más actualizados referentes al crecimiento digital, preferencias del mercado, etc.

Tabla 15
Grado de influencia de cada entidad

	Clientes	Proveedores	Organismos reguladores	Competidores
Alto	X			
Medio		X	X	X
Bajo				

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Tanto en clientes y proveedores lo importante es mantener un buen poder negociación con cada entidad, con el fin de mantener una relación duradera, siendo un factor que la empresa toma en cuenta y lo lleva a cabo actualmente, por el lado de los organismos regulatorios, el efecto que impartirá a la empresa sería negativo en caso esta no cuente con todas las regulaciones correctas y al día, siendo así no tendría por qué haber problema alguno; finalmente los competidores quienes son un riesgo medio, ya que mantienen mejoras en la digitalización además de un mejor manejo logístico, pero no son todos los competidores, solo de renombre como “Olva Courier”.

b. Lazos pasados y presentes

EPAR Inversiones S.A.C, fue fundada en el año 2011 con el principal objetivo de brindar un servicio de alquiler de vehículos, dos años después el rubro de la empresa cambio su dirección brindar servicios Courier. Esta decisión permitió a la empresa adecuarse a las

necesidades del mercado y a su vez aumentar su rentabilidad.

Desde el comienzo de su transformación, la empresa ha logrado establecer alianzas clave, principalmente con: P&M Courier la cual cubre el norte y parte de la selva y colaboradores en provincias Sur con los cuales aseguran una amplia cobertura a nivel nacional. Todo ello ha sido importante para el éxito de EPAR Inversiones S.A.C., lo que permite que pueda seguir ofreciendo un servicio de alta calidad y eficiente sin tener que expandirse concretamente en todas las regiones. Ejemplo de ello, es la relación perdurable de 9 años con el Banco de la Nación, la cual destaca la capacidad de la empresa para mantener contratos públicos y a la vez ofrecer un buen servicio con cobertura nacional.

Un patrón destacable de EPAR Inversiones S.A.C., es su capacidad para adaptarse rápidamente a las situaciones diversas del mercado, asimismo, la empresa ha logrado expandirse sin la necesidad de tener que estar presente en las provincias lo que le ahorra altos costos, sin embargo, genera desafíos particularmente en la gestión de entregas en provincias.

La relación constante con el Banco de la Nación es un claro ejemplo de cómo las relaciones pasadas exitosas han influenciado en las actuales. Lo que demuestra la habilidad de la empresa de mantener la satisfacción de sus clientes a largo plazo.

Sin embargo, su dependencia de aliados externos en regiones genera desafíos lo que amenaza a la reputación de la empresa. Aun así, existen oportunidades para fortalecer alianzas y lograr expandirse aprovechando su reputación de servicio de calidad.

c. Contrabalance de intereses

EPAR Inversiones S.A.C. busca mantener un balance con sus clientes corporativos, con el fin de mantener precios competitivos en el margen del mercado, además de manifestar un servicio de calidad para estos, por ejemplo, el año pasado la empresa Sociedad Electro Sur Oeste (SEAL) contrató a otro equipo de mensajería, el único factor determinante, “el precio”, sin embargo, la empresa empezó a fallar y es por eso por lo que decidieron regresar a EPAR

Inversiones S.A.C.

d. Conservación de los enemigos

EPAR Inversiones S.A.C, cuenta con tres principales competidores como Olva Courier, Transmotar SAC, JRC Courier EIRL. De las cuales, Olva Courier es la empresa con mayor capacidad tecnológica y reputación.

La competencia directa, principalmente de empresas cuyos precios son bajos, ha obligado a EPAR Inversiones S.A.C. reforzar su enfoque en la calidad y la implementación de programas de desarrollo y retroalimentación para sus colaboradores, lo que asegura la calidad del servicio como principal diferenciador.

Cabe resaltar que la competencia ha sido un motor de innovación, conservando la empresa actualizada en sus procesos y buscando mejorar donde sea necesario, utilizando los desafíos como impulso para evitar el estancamiento. Mejorando de manera continua para mantener su calidad del servicio y con ello poder conservar una posición sólida en el mercado.

4.1.2. Determinación de objetivos a largo plazo

Los Objetivos a largo plazo planteados deben guardar relación con la visión de la empresa.

- Establecer y desarrollar un área de finanzas y garantías en EPAR Inversiones S.A.C. que supervise y dirija las operaciones financieras y ofrezca soluciones de garantías para los clientes para finales de 2027.
- Establecer un área de I&D en EPAR Inversiones S.A.C. para impulsar la innovación en servicios logísticos, desarrollando al menos dos nuevos servicios en cinco años. A la vez se establecerá colaboraciones con centros de investigación, con la meta de tener el área para fines de 2028.
- Implementar un software de gestión operativa en EPAR Inversiones S.A.C. para optimizar los procesos, mejorando los tiempos de entrega y minimizando los errores en

un plazo de tres años. El personal será capacitado en un período de 9 meses, con la expectativa de completar la implementación a finales de 2026.

- Establecer un sistema integral de ciberseguridad en EPAR Inversiones S.A.C. con el objetivo principal de proteger los datos sensibles y asegurar respaldos semanales. Se espera reducir significativamente los incidentes de seguridad en un plazo de cinco años.
- Incrementar las ventas en un 7.75% para el año 2025, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en 2022 y 11.62% para el año 2026 a través del plan de marketing.
- Incrementar la participación de mercado en Arequipa ingresando en un 50% más de empresas corporativas para finales del año 2025.
- Generar que el 50% de envío de paquetes de servicio particular a través de una aplicación para finales del año 2026.

4.2. Proceso estratégico

Habiendo desarrollado las matrices EFE, EFI, como también Interna – Externa, además de tener en cuenta los Intereses Organizaciones y los Objetivos a Largo Plazo, en este apartado se realiza el cruce de información y entrelazamiento de los puntos clave para las estrategias. A continuación, se desarrollarán la Matriz de FODA cruzado, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), Matriz Boston Consulting Group (BCG) y Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

4.2.1. Matriz FODA

Tabla 16

Matriz FODA de EPAR Inversiones SAC.

		<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>MATRIZ FODA</i>		F1 Control de gerencia rígido	D1 Estructura jerárquica centralizada
		F2 Confianza de los clientes	D2 Falta de plan de marketing
		F3 Sistema minucioso en el control de documentos y paquetería	D3 Falta de prácticas sostenibles
		F4 Existencia de patrimonio sólido	D4 Falta de un área de finanzas interna
		F5 Reclutamiento y capacitación especializada	D5 Vulnerabilidades en la seguridad
		F6 Uso del sistema de GPS	D6 Falta de un sistema integrado
			D7 Infraestructura logística
			D8 Falta de área de investigación y desarrollo (I+D)
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>ESTRATEGIAS (FO)</i>	<i>ESTRATEGIAS (DO)</i>	
O1 Mayor conectividad y expansión empresarial	E.1 Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería (F3 Y O2).	E.1 Implementar un plan de marketing para la empresa (D2, O1, O2, O3 Y O6).	
O2 Adopción de tecnología digital		E.2 Implementar un sistema software ERP (D4, D6, O1 Y O2).	
O3 Mayor crecimiento del mercado		E.3 Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa (D4, O4 Y O2).	
O4 Incremento de teletrabajo	E.2 Emplear la sólida confianza de los clientes para expandir la empresa hacia nuevos mercados (F2 Y O3).	E.4 Aprovechar las prácticas sostenibles y ambientales (D3, D5 Y O7)	
O5 Aumento del consumo e ingresos laborales			
O6 Crecimiento del comercio electrónico			
O7 Optimización de rutas y vehículos eléctricos			

O8 Ventaja competitiva por la ley de protección de datos

E.3 Emplear la sólida confianza de los clientes para expandir la empresa hacia nuevos mercados (F2 Y O3).

E.4 Utilizar la gerencia rígida para garantizar una expansión empresarial controlada y eficiente (F1 Y O1).

E.5 Implementar nuevos servicios o servicios complementarios en el sistema de envíos (D7, D8, O5 Y O8).

AMENAZAS

ESTRATEGIAS (FA)

ESTRATEGIAS (DA)

A1 Inestabilidad Política

A2 Incumplimiento de políticas a largo plazo

A3 Interrupción de vías

A4 Envío automatizado

A5 Desastres naturales y cambio climático

A6 Costos y riesgos de incumplimiento por la ley de protección de datos

A7 Avances tecnológicos de la competencia

A8 Existencia de competidores de renombre

A9 Fluctuaciones del precio de combustible

E.1 Fortalecer el control de gerencia para adaptarse de manera rápida a la inestabilidad política y con ello minimizar los impactos negativos. (F1 Y A1).

E.2 Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva (F5 Y A7).

E.3 Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas (F6 Y A3).

E.4 Utilizar la confianza de los clientes como una barrera frente a la competencia de renombre (F2 Y A8).

E.1 Mejorar el control de presupuesto para la empresa (D4, A1, A6 Y A9).

E.2 Implementar un nuevo sistema logístico (D7, D8, A3, A4, A5, A7 Y A8).

E.3 Desarrollar sistemas tecnológicos basados en la competencia (D6, A1 Y A8)

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

4.2.2. Matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción

La matriz (PEYEA) de Dickel, (1984) consiste en examinar lo posición estratégica de una empresa, la cual tiene cuatro cuadrantes, compuestos por dos de los factores de la industria y dos de factores relativos de la organización. Cada uno se asocia a una actitud estratégica: Conservador, Agresivo, Defensivo y Competitivo. (D'Alessio , 2008)

En este análisis, se aplica la matriz PEYEA a EPAR Inversiones S.A.C., evaluando su posición estratégica en función de los factores internos y externos que afectan su operación. El análisis de esta matriz permite identificar la actitud estratégica más adecuada para la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y la planificación de acciones futuras.

Tabla 17

Matriz Analítica de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de EPAR Inversiones S.A.C.

POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA			POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)			Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	-1.00	1	Capital requerido versus capital disponible	2.00
2	Variabilidad de la demanda	-3.00	2	Facilidad de salida del mercado	3.00
3	Rango de precios de los servicios competitivos	-4.00	3	Riesgo involucrado en el negocio	4.00
4	Rivalidad / presión competitiva	-5.00	4	Uso de economías de escala y de experiencia	2.00
5	Presión de los servicios sustitutos	-4.00			
	Promedio (EE)	-3.40		Promedio (FF)	2.75
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	3.00	1	Participación de Mercado	-3.00
2	Estabilidad Financiera	4.00	2	Calidad del servicio	-1.00
3	Conocimiento tecnológico	2.00	3	Lealtad del consumidor	-2.00
4	Utilización de recursos	4.00	4	Utilización de la capacidad de los competidores	-4.00

5	Intensidad de capital	3.00	5	Conocimiento tecnológico	-3.00
6	Poder de negociación de los servicios	5.00	6	Velocidad de introducción de nuevos servicios	-2.00
Promedio (FI)		3.50	Promedio (VC)		-2.50

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

La matriz nos refleja que la empresa EPAR Inversiones S.A.C. opera en un entorno bastante competitivo e inestable con una gran variedad de desafíos como: la rápida evolución tecnológica, fluctuaciones en la demanda, y presión de competidores y servicios sustitutos. Asimismo, la empresa ejerce en una industria con potencial crecimiento lo que es un entorno favorable para su desarrollo, aunque enfrenta dificultades financieras y competitivas sobre todo en nuevas tecnologías, innovación y la baja lealtad del consumidor.

Tabla 18

Promedio de la Matriz Analítica de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de EPAR Inversiones S.A.C.

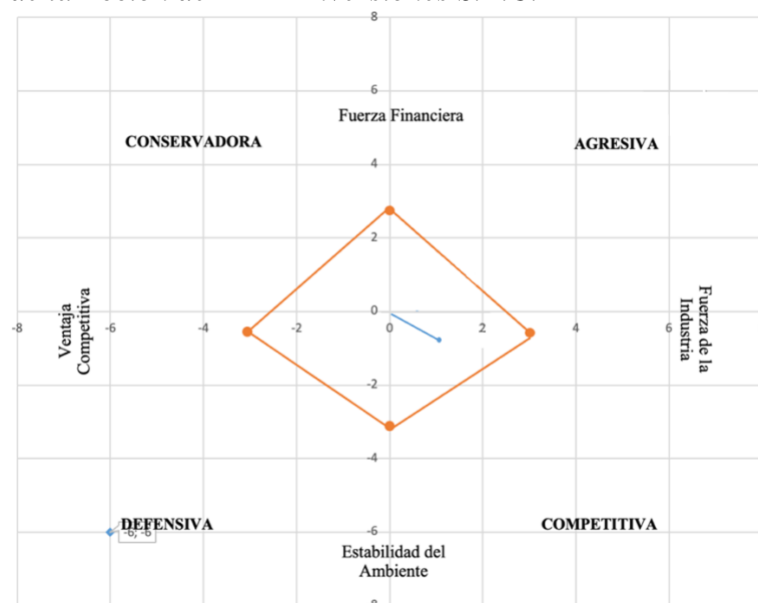
Promedio Fuerza Financiera (FF)	2.75
Promedio Ventaja Competitiva (VC)	-2.50
Promedio Estabilidad del Entorno (EE)	-3.40
Promedio Fuerza de la Industria (Fi)	3.50
EJE X = +VC+FI	1.00
EJE Y = +EE+FF	-0.65

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Estos resultados de la matriz PEYEA, demuestra que la empresa enfrenta variedad de desafíos en el entorno externo, ventaja competitiva y financiera. Lo que nos demuestra que pese a que la empresa cuenta con fortalezas internas debe de mejorar su capacidad para competir y adaptarse al entorno.

Figura 23

Matriz Analítica de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

La matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) de la empresa EPAR Inversiones S.A.C., refleja una postura competitiva por lo que se sugiere que EPAR Inversiones S.A.C. debe evaluar las oportunidades para mejorar sus capacidades empleando estrategias de diferenciación o innovación.

4.2.3. Matriz de Boston Consulting Group

La matriz BCG, es una herramienta la cual ayuda al análisis estratégico para poder examinar la cartera de productos o servicios del negocio. Se clasifica en cuatro, basadas en la tasa de crecimiento de la industria y su participación en el mercado: Estrellas, productos o servicios de alta participación de mercado e Interrogantes, productos o servicios de baja participación de mercado. En ambas resalta el rápido crecimiento del sector. Finalmente, tenemos a Vacas lecheras con productos o servicios con de alta participación de mercado y Perros, productos o servicios con baja participación de mercado. Ambos en sectores bajos de crecimiento (D'Alessio , 2008).

Esta matriz es fundamental ya que ayuda a la organización a tomar decisiones de dónde invertir o desarrollar estrategias para optimizar la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Este análisis ayuda analizar la cartera de servicios de la empresa EPAR Inversiones S.A.C., para con ella tomar decisiones de manera estratégica. Además, de proporcionar información sobre cuales servicios son más rentables y sostenibles a largo plazo, o cuales requieren de mayor innovación o inversión para crecer.

Tabla 19

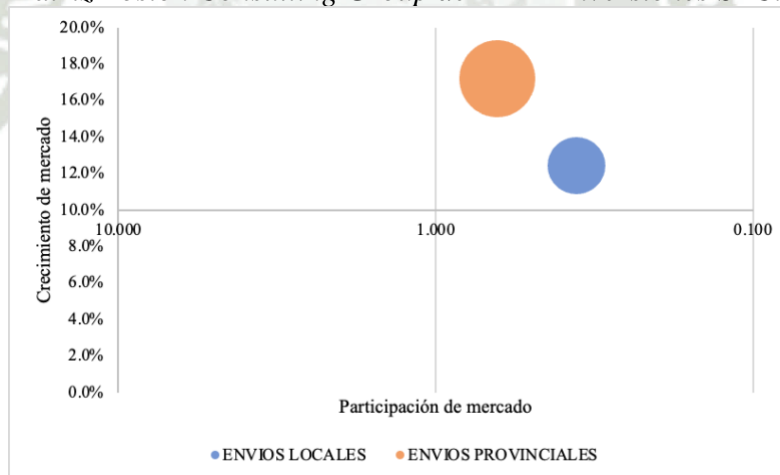
Matriz Boston Consulting Group de EPAR Inversiones S.A.C.

Producto	Ventas	Proporción cartera de negocio	Ventas sector año 1	Ventas sector año 2	Participación de mercado	Tasa de crecimiento de mercado	Cuadrante
ENVÍOS LOCALES	10,920	36.01%	60,230	67,718	0.360	12%	Interrogante
ENVÍOS PROVINCIALES	19,405	63.99%	106,845	125,210	0.640	17%	Interrogante

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Figura 24

Matriz Boston Consulting Group de EPAR Inversiones SAC.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

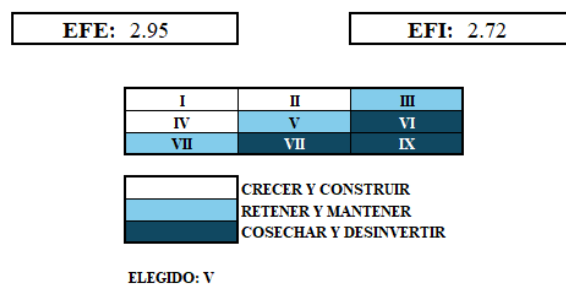
Los envíos locales se hallan en el cuadrante de “Interrogante”, esto refleja que pese que el mercado se encuentra en crecimiento (12%), la actual participación de EPAR Inversiones S.A.C. es relativamente baja. De igual manera, los envíos provinciales al igual que los locales se encuentran en el cuadrante de “Interrogante”. La tasa de crecimiento es mayor (17%) que la de los envíos locales, teniendo una participación de mercado de (0.640). Sin embargo, es insuficiente para considerar a la empresa como un líder en el mercado.

En conclusión, ambos productos tienen tasas de crecimiento altas lo que simboliza que hay un potencial crecimiento, pese que la participación de mercado es baja. Para lo que la empresa debe de tomar una decisión estratégica en invertir para mejorar la posición en el mercado o reorientar recursos hacia otros productos más rentables.

4.2.4. Matriz Interna – Externa

La matriz (IE), según D'Alessio, (2008) se visualizan las divisiones de la organización, situándolo en uno de los nueve cuadrantes que pertenecen a las ponderaciones de las matrices EFI y EFE para cada división. Estas divisiones se grafican en un círculo el cual es proporcional a la ponderación de su contribución a las ventas de la organización y por la sección recalcada del círculo el cual corresponde a contribución de las utilidades.

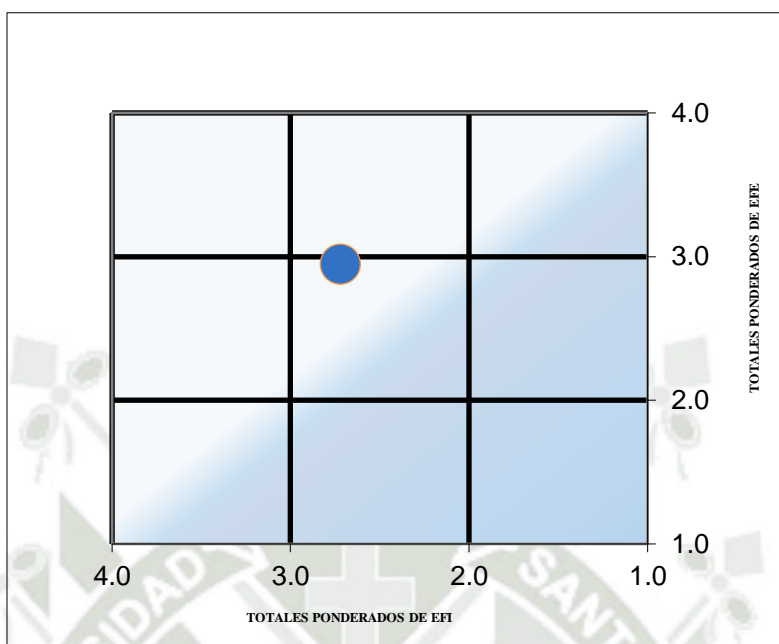
Figura 25
Especificaciones de la matriz interna y externa para EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Figura 26

Matriz interna y externa para EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Debido a la construcción de la matriz EI, se ha determinado que EPAR Inversiones S.A.C. se encuentra en el cuadrante número V, lo que sugiere que la empresa debe optar por la estrategia “Retener y Construir”.

Este cuadrante refleja que la empresa se encuentra en una posición favorable, con fortalezas internas lo que le permite aprovechar las oportunidades externas, asimismo, refleja desafíos los cuales deben ser abordados. La estrategia sugiere que la empresa debe centrarse en consolidar su posición actual en el mercado mientras implementa acciones para mejorar las áreas clave.

4.2.5. Matriz de la gran estrategia

A través de esta matriz se desea apreciar y ajustar la elección de las diversas estrategias para la empresa; fundamentándose en dos variables a partir del estado del negocio, siendo el crecimiento de mercado y la posición competitiva (D'Alessio , 2008). La información es obtenida con respaldo de matrices que fueron realizadas con anterioridad.

Figura 27

Matriz de la gran estrategia para EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

EPAR Inversiones S.A.C. se encuentra en el cuadrante II de la matriz de la Gran Estrategia, en la cual se refleja que la empresa se encuentra en una industria en crecimiento, sin embargo, no posee una posición competitiva sólida. Se recomienda que la empresa analice e identifique aquellos motivos que no le permiten incrementar su cuota de mercado, lo que implica revisar la propuesta de valor para así mejorar la calidad de sus servicios ofrecidos, o invertir en nuevas tecnologías que le permitan fortalecer su posición competitiva.

Por lo que, es fundamental que EPAR Inversiones S.A.C. adapte estrategias intensivas, como desarrollo de servicios nuevos, penetración de mercado lo que podría ayudar a mejorar su participación en el sector.

4.2.1. Matriz de decisión estratégica

A través de esta matriz se quiere saber cuántas veces se repiten las estrategias en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE. Sin embargo, estos no deben ser comunes, sino deben ser lo más detalladas posibles para que puedan ser usadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico posteriormente (D'Alessio, 2008).

Tabla 20

Matriz de decisión estratégica para EPAR Inversiones S.A.C.

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	CONDICIÓN
E1. Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.	X	X		X	X	4	RETENIDA
E2. Emplear la sólida confianza de los clientes para expandir la empresa hacia nuevos mercados.	X			X		2	CONTINGENCIA
E3. Utilizar la gerencia rígida para garantizar una expansión empresarial controlada y eficiente.	X	X			X	3	RETENIDA
E4. Implementar un plan de marketing para la empresa.	X	X	X	X	X	5	RETENIDA
E5. Implementar un sistema software ERP.	X	X		X		3	RETENIDA
E6. Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa.	X	X	X	X		4	RETENIDA
E7. Aprovechar las prácticas sostenibles y ambientales.	X	X			X	3	RETENIDA
E8. Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos.	X	X	X	X	X	5	RETENIDA
E9. Fortalecer el control de gerencia para adaptarse de manera rápida a la inestabilidad política y con ello minimizar los impactos negativos.	X					1	CONTINGENCIA
E10. Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva.	X	X	X		X	4	RETENIDA
E11. Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas.	X	X			X	3	RETENIDA
E12. Utilizar la confianza de los clientes como una barrera frente a la competencia de renombre.	X	X				2	CONTINGENCIA
E13. Mejorar el control de presupuesto para la empresa.	X	X	X	X	X	5	RETENIDA

E14. Implementar un nuevo sistema logístico.	X	X	X	X	4	RETENIDA
E15. Desarrollar sistemas tecnológicos basados en la competencia.	X	X	X	X	4	RETENIDA

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Como objetivo de la matriz, se tomó como retenidas a doce estrategias de quince, esto ya que no alcanzaron el puntaje mínimo de tres para pasar al siguiente nivel.

4.2.2. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

La matriz MCPE, ayuda a seleccionar las mejores estrategias entre diferentes alternativas, las cuales se evalúan de manera objetiva designando pesos y calificaciones. Esta matriz es una herramienta útil para optimizar los recursos y maximizar su potencial competitivo en el mercado (D'Alessio , 2008).

Con esta matriz EPAR Inversiones S.A.C. expresa estrategias más seguras para mejorar su ventaja competitiva, adaptarse a los cambios del mercado y situar sus recursos hacia áreas que maximicen su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégico de EPAR Inversiones S.A.C.

MATRIZ DE PLANEACION ESTRATÉGICA	Alternativa 1			Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4		Alternativa 5	
	AMENAZAS	PESO	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	
				Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.	Emplear la sólida confianza de los clientes para expandir la empresa hacia nuevos mercados.	Utilizar la gerencia rígida para garantizar una expansión empresarial controlada y eficiente.		Implementar un plan de marketing para la empresa.	Implementar un sistema software ERP.		
Inestabilidad Política	0.07	1	0.07			1	0.07	1	0.07	1	0.07
Incumplimiento de políticas a largo plazo	0.05	1	0.05			1	0.05	1	0.05	1	0.05
Interrupción de vías	0.05	3	0.16			1	0.05	1	0.05	1	0.05
Envío automatizado	0.05	3	0.16			1	0.05	2	0.11	4	0.22
Desastres naturales y cambio climático	0.05	2	0.11			1	0.05	1	0.05	1	0.05
Costos y riesgos de incumplimiento por la ley de protección de datos	0.04	2	0.07			2	0.07	2	0.07	4	0.15
Avances tecnológicos de la competencia	0.07	4	0.29			2	0.15	4	0.29	4	0.29
Existencia de competidores de renombre	0.07	4	0.29			2	0.15	4	0.29	3	0.22
Fluctuaciones del precio de combustible	0.05	2	0.11			1	0.05	1	0.05	1	0.05

OPORTUNIDADES

Mayor conectividad y expansión empresarial	0.05	3	0.16	4	0.22	3	0.16	2	0.11
Adopción de tecnología digital	0.07	3	0.22	3	0.22	4	0.29	2	0.15
Mayor crecimiento del mercado	0.04	3	0.11	4	0.15	3	0.11	3	0.11
Incremento de teletrabajo	0.05	3	0.16	2	0.11	2	0.11	2	0.11
Aumento del consumo e ingresos laborales	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07	1	0.04
Crecimiento del comercio electrónico	0.07	4	0.29	2	0.15	4	0.29	1	0.07
Optimización de rutas y vehículos eléctricos	0.07	2	0.15	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Ventaja competitiva por la ley de protección de datos	0.07	3	0.22	3	0.22	2	0.15	2	0.15

FORTALEZAS

Control de gerencia rígido	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Confianza de los clientes	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Sistema minucioso en el control de documentos y paquetería	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44
Existencia de patrimonio sólido	0.08	3	0.25	3	0.25	2	0.17	3	0.25
Reclutamiento y capacitación especializada	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33
Uso del sistema de GPS	0.08	4	0.33	1	0.08	1	0.08	2	0.17

DEBILIDADES

Estructura jerárquica centralizada	0.06	2	0.11	4	0.22	3	0.17	2	0.11
Falta de plan de marketing	0.06	2	0.11	3	0.17	4	0.22	3	0.17
Falta de prácticas sostenibles	0.03	1	0.03	3	0.08	4	0.11	1	0.03
Falta de un área de finanzas interna	0.06	2	0.11	4	0.22	3	0.17	4	0.22
Vulnerabilidades en la seguridad	0.03	3	0.08	3	0.08	3	0.08	4	0.11
Falta de un sistema integrado	0.06	3	0.17	3	0.17	4	0.22	2	0.11
Infraestructura logística	0.06	4	0.22	2	0.11	3	0.17	4	0.22
Falta de área de investigación y desarrollo (I+D)	0.06	4	0.22	3	0.17	4	0.22	4	0.22
	2.0		5.79		5.02		5.03		5.02



		Alternativa 6			Alternativa 7		Alternativa 8		Alternativa 9		Alternativa 10	
MATRIZ DE PLANEACION ESTRATÉGICA		Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa.			Aprovechar las prácticas sostenibles y ambientales.		Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos.		Fortalecer el control de gerencia para adaptarse de manera rápida a la inestabilidad política y con ello minimizar los impactos negativos.		Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva	
		AMENAZAS	PESO	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	
Inestabilidad Política		0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07			1	0.07
Incumplimiento de políticas a largo plazo		0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05			1	0.05
Interrupción de vías		0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05			1	0.05
Envío automatizado		0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.16			2	0.11
Desastres naturales y cambio climático		0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05			1	0.05
Costos y riesgos de incumplimiento por la ley de protección de datos		0.04	3	0.11	1	0.04	2	0.07			1	0.04
Avances tecnológicos de la competencia		0.07	3	0.22	3	0.22	3	0.22			4	0.29
Existencia de competidores de renombre		0.07	3	0.22	3	0.22	3	0.22			4	0.29
Fluctuaciones del precio de combustible		0.05	1	0.05	4	0.22	2	0.11			1	0.05

OPORTUNIDADES

Mayor conectividad y expansión empresarial	0.05	2	0.11	3	0.16	3	0.16	4	0.22
Adopción de tecnología digital	0.07	4	0.29	3	0.22	4	0.29	4	0.29
Mayor crecimiento del mercado	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	3	0.11
Incremento de teletrabajo	0.05	2	0.11	2	0.11	3	0.16	4	0.22
Aumento del consumo e ingresos laborales	0.04	2	0.07	2	0.07	3	0.11	3	0.11
Crecimiento del comercio electrónico	0.07	3	0.22	3	0.22	3	0.22	4	0.29
Optimización de rutas y vehículos eléctricos	0.07	1	0.07	4	0.29	2	0.15	1	0.07
Ventaja competitiva por la ley de protección de datos	0.07	3	0.22	2	0.15	2	0.15	2	0.15

FORTALEZAS

Control de gerencia rígido	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Confianza de los clientes	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Sistema minucioso en el control de documentos y paquetería	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Existencia de patrimonio sólido	0.08	3	0.25	2	0.17	2	0.17	2	0.17
Reclutamiento y capacitación especializada	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
Uso del sistema de GPS	0.08	1	0.08	2	0.17	3	0.25	2	0.17

DEBILIDADES

Estructura jerárquica centralizada	0.06	3	0.17	3	0.17	3	0.17	2	0.11
Falta de plan de marketing	0.06	3	0.17	1	0.06	3	0.17	2	0.11
Falta de prácticas sostenibles	0.03	3	0.08	4	0.11	2	0.06	3	0.08
Falta de un área de finanzas interna	0.06	4	0.22	2	0.11	2	0.11	4	0.22
Vulnerabilidades en la seguridad	0.03	4	0.11	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Falta de un sistema integrado	0.06	3	0.17	2	0.11	2	0.11	3	0.17
Infraestructura logística	0.06	3	0.17	3	0.17	2	0.11	3	0.17
Falta de área de investigación y desarrollo (I+D)	0.06	3	0.17	4	0.22	3	0.17	3	0.17
	2.0		5.01		5.06		5.06		5.11



		Alternativa 11		Alternativa 12		Alternativa 13		Alternativa 14		Alternativa 15	
MATRIZ DE PLANEACION ESTRATÉGICA		Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas		Utilizar la confianza de los clientes como una barrera frente a la competencia de renombre.		Mejorar el control de presupuesto para la empresa.		Implementar un nuevo sistema logístico.		Desarrollar sistemas tecnológicos basados en la competencia.	
AMENAZAS	PESO	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
Inestabilidad Política	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Incumplimiento de políticas a largo plazo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Interrupción de vías	0.05	4	0.22	1	0.05	2	0.11	1	0.05	1	0.05
Envío automatizado	0.05	3	0.16	2	0.11	3	0.16	3	0.16	3	0.16
Desastres naturales y cambio climático	0.05	4	0.22	3	0.16	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Costos y riesgos de incumplimiento por la ley de protección de datos	0.04	2	0.07	1	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07
Avances tecnológicos de la competencia	0.07	3	0.22	2	0.15	3	0.22	4	0.29	4	0.29
Existencia de competidores de renombre	0.07	3	0.22	1	0.07	3	0.22	4	0.29	4	0.29
Fluctuaciones del precio de combustible	0.05	3	0.16	2	0.11	1	0.05	1	0.05	1	0.05

OPORTUNIDADES

Mayor conectividad y expansión empresarial	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16
Adopción de tecnología digital	0.07	4	0.29	3	0.22	3	0.22	4	0.29
Mayor crecimiento del mercado	0.04	3	0.11	4	0.15	4	0.15	3	0.11
Incremento de teletrabajo	0.05	2	0.11	3	0.16	2	0.11	3	0.16
Aumento del consumo e ingresos laborales	0.04	1	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07
Crecimiento del comercio electrónico	0.07	1	0.07	2	0.15	3	0.22	2	0.15
Optimización de rutas y vehículos eléctricos	0.07	4	0.29	2	0.15	2	0.15	1	0.07
Ventaja competitiva por la ley de protección de datos	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.15	2	0.15

FORTALEZAS

Control de gerencia rígido	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Confianza de los clientes	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Sistema minucioso en el control de documentos y paquetería	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Existencia de patrimonio sólido	0.08	3	0.25	4	0.33	3	0.25	2	0.17
Reclutamiento y capacitación especializada	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Uso del sistema de GPS	0.08	4	0.33	1	0.08	3	0.25	1	0.08

DEBILIDADES

Estructura jerárquica centralizada	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.11	2	0.11
Falta de plan de marketing	0.06	3	0.17	3	0.17	2	0.11	3	0.17
Falta de prácticas sostenibles	0.03	3	0.08	3	0.08	1	0.03	2	0.06
Falta de un área de finanzas interna	0.06	3	0.17	4	0.22	2	0.11	4	0.22
Vulnerabilidades en la seguridad	0.03	1	0.03	3	0.08	2	0.06	2	0.06
Falta de un sistema integrado	0.06	2	0.11	3	0.17	2	0.11	3	0.17
Infraestructura logística	0.06	2	0.11	3	0.17	4	0.22	3	0.17
Falta de área de investigación y desarrollo (I+D)	0.06	3	0.17	3	0.17	3	0.17	4	0.22
	2.0		5.46		5.03		5.21		5.02

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.



De acuerdo con la matriz, donde se poseen 15 alternativas de las cuales se evaluó bajo el criterio de atracción del 1 al 4, teniendo un total de 12 estrategias atractivas con un puntaje mayor a 5, siendo de mayor puntaje la alternativa 1, la cual consiste en “Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.”, no pasando el promedio de 5 las estrategias la 2, 9 y 12, siendo no aceptadas por los investigadores.

4.2.3. Matriz Rumelt

La matriz Rumelt, examina la consistencia y la coherencia que den de tener las estrategias de una empresa. Es una herramienta sencilla de aplicar con el propósito de ver si las estrategias están alineadas con el entorno, capacidades y recursos. Se evalúa cuatro criterios: consonancia, consistencia, factibilidad y ventaja con ello la empresa puede realizar los cambios necesarios para mejorar y alcanzar sus objetivos (D'Alessio , 2008).

La matriz Rumelt, ayudara a la empresa EPAR Inversiones S.A.C. a evaluar la efectividad de sus estrategias, además de optimizar sus recursos y detectar estrategias ineficaces con el propósito de asegurar que la empresa este operando orientado al logro de sus objetivos.

Tabla 22

Matriz Rumelt de EPAR Inversiones SAC.

N°	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	¿SE ACEPTA ?
E1	Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Utilizar la gerencia rígida para garantizar una expansión empresarial controlada y eficiente.	SI	NO	SI	SI	NO
E3	Implementar un plan de marketing para la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI

E4	Implementar un sistema software ERP.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Aprovechar las prácticas sostenibles y ambientales.	SI	SI	SI	NO	NO
E7	Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Mejorar el control de presupuesto para la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Implementar un nuevo sistema logístico.	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Desarrollar sistemas tecnológicos basados en la competencia.	SI	SI	SI	NO	NO

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

De acuerdo con la matriz, no se seleccionarán las estrategias N°2, ya que no representa una respuesta adaptiva al entorno externo, asimismo la estrategia N°6 y 12, originan un sobre costo y pueden originar un posible subproblema sin solución.

Impacto en el derecho hablar libremente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
Impacto en el derecho al debido proceso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
Justicia	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I
Impacto en la distribución	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Equidad en la administración	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Normas de compensación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Utilitarismo	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P
Fines y resultados estratégicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medios estratégicos empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Auditoria ética de las estrategias, tomado de Rowe et al. (1994)

Donde: Derechos: V= Viola, N= Neutral, Promueve; Justicia: J= Justo, N= Neutro, I= Injusto; Utilitarismo: E= Excelente, N= Neutro, P= Perjudicial.

4.3. Dirección e implementación

4.3.1. Objetivos a corto plazo

En la siguiente tabla se mostrará de manera detallada, las metas de corto plazo de EPAR Inversiones S.A.C., con el propósito de alinearlas con los objetivos a largo plazo. Estos objetivos a corto plazo son fundamentales para garantizar que el proceso de los objetivos a largo plazo se cumpla de manera efectiva para alcanzar la visión general de la empresa.

Tabla 24

Objetivos a corto plazo de EPAR Inversiones SAC.

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
<p>OLP 1. Establecer y desarrollar un área de finanzas y garantías en EPAR Inversiones S.A.C. que supervise y dirija las operaciones financieras y ofrezca soluciones de garantías para los clientes para finales de 2027.</p>	<p>OCP 1.1 Contratar un equipo de finanzas, el cual sea experto en este ámbito en los próximos 6 meses del 2025.</p> <p>OCP 1.2 Implementar un programa de capacitación intensiva en los 3 primeros meses del año 2025, para el equipo de finanzas con el fin de lograr alinear los objetivos internos de la empresa.</p> <p>OCP 1.3 Efectuar un sistema de evaluación de riesgos financieros en los próximos 3 meses finales del año 2025 y los primeros 9 del 2026 para poder mitigar los riesgos, analizar y e identificar amenazas.</p> <p>OCP 1.4 Para poder realizar la promoción del uso de finanzas primero se iniciará con un análisis de mercado para poder hallar a los principales clientes potenciales y actuales. Además de realizar los objetivos y el mensaje clave del desarrollo del plan de marketing y ventas en un periodo de los últimos 3 meses de 2026.</p> <p>OCP 1.5 Crear material como: videos, blogs, etc. Los cuales expliquen las garantías ofrecidas. Además, de contar con el uso de redes sociales, en los 4 primeros meses de 2027.</p> <p>OCP 1.6 Realizar talleres para los clientes interesados y revisar el impacto de las campañas a través de consultas y finalizar ajustando a la campaña con las sugerencias dadas y dar seguimiento a la campaña, en un periodo de 4 meses siguientes del 2027.</p> <p>OCP 1.7 Finalmente, dar reportes y cierre de la campaña en 4 últimos meses del año 2027.</p>

OLP 2. Establecer un área de I&D en EPAR Inversiones S.A.C. para impulsar la innovación en servicios logísticos, desarrollando al menos dos nuevos servicios en cinco años. A la vez se establecerá colaboraciones con centros de investigación, con la meta de tener el área para fines de 2028.

OCP 2.1 Realizar un análisis de viabilidad para la creación del área de I&D en los próximos 6 primeros meses de 2025. Con el fin de asegurar que la inversión ayudara a la innovación y al crecimiento de la empresa.

OCP 2.2 Contratar centros de investigación dentro de los próximos últimos 6 meses de 2025 y los primeros 6 meses de 2026 mes, como universidades, instituciones y centros con el fin de fortalecer a la empresa y con ello acelerar el desarrollo de nuevos servicios logísticos. Para conseguir todo ello, se realizará alianzas a través de convenios de colaboración los cuales abarcaran: la financiación de proyectos de investigación, programas de innovación y estudios que ayuden a las necesidades de la empresa.

OCP 2.3 Desarrollar un plan estratégico para el área de I&D. El cual empezara con la identificación de los recursos disponibles tecnológicos, humanos y financieros. En los 2 meses siguientes de 2026.

OCP 2.4 Crear la visión y los objetivos estratégicos como la mejora de procesos internos, mejora del servicio para el área I&D en el lapso de 1 mes de 2026.

OCP 2.5 Ejecutar en un periodo de los 3 últimos meses de 2026 y los 3 meses primeros de 2027 meses una hoja de ruta en la cual se encontrará de manera específica las actividades de I&D, con sus respectivos indicadores clave de rendimiento (KPI).

OCP 2.6 Analizar los posibles riesgos, crear estrategias para mitigarlos en los segundos 3 meses de 2027

OCP 2.7 Coordinar la integración con las demás áreas con el fin de tener retroalimentación entre departamentos en 2 meses de 2027.

OCP 2.8 Presentar el plan estratégico de I&D a la alta dirección para la respectiva aprobación en los últimos 4 meses de 2027.

OCP 2.9 Los 12 meses del año 2028 se ejecutará el primer proyecto del área de investigación y desarrollo, el cual estará enfocado en la creación de un nuevo servicio logístico que aportará el valor a la empresa. Este proyecto estará centrado en la optimización de rutas y tiempos de entrega a través de la implementación de tecnología de

geolocalización, lo que mejorará significativamente la eficiencia operativa y diferenciará a la empresa de la competencia.

OLP 3. Implementar un software de gestión operativa en EPAR Inversiones S.A.C. para optimizar los procesos, mejorando los tiempos de entrega y minimizando los errores en un plazo de tres años. El personal será capacitado en un período de 9 meses, con la expectativa de completar la implementación a finales de 2026.

OCP 3.1 Adquirir un software de gestión operativa en los primeros 6 meses del 2025, considerando los factores de uso y costo. Este software deberá cubrir todas las necesidades de manera óptima. Todo iniciara con la evaluación de diferente software, para que una vez seleccionado, se proceda a implementarlo.

OCP 3.2 Capacitación activa al personal en un lapso de los últimos 6 meses del 2025, para mejorar la eficiencia del software y aprovecharlo al máximo.

OCP 3.3 Ejecutar pruebas piloto dentro de los 6 primeros meses del 2026, lo que ayudara a medir el rendimiento del software y ajustarlo según lo requerido.

OCP 3.4 Implementar el software en su totalidad dentro de la empresa en los 6 últimos meses del 2026, para mejorar los tiempos de entrega y la disminución de errores.

OLP 4. Establecer un sistema integral de ciberseguridad en EPAR Inversiones S.A.C. con el objetivo principal de proteger los datos sensibles y asegurar respaldos semanales. Se espera reducir significativamente los incidentes de seguridad en un plazo de cinco años.

OCP 4.1 Realizar una auditoría exhaustiva de la infraestructura tecnológica actual de la empresa en los próximos 3 meses para identificar vulnerabilidades, evaluar los riesgos potenciales y determinar las necesidades específicas de ciberseguridad.

OCP 4.2 Diseñar un plan de ciberseguridad integral en un plazo de 1 mes que incluya procedimientos claros para proteger los datos sensibles, manejo de incidentes, y un calendario de respaldo semanal automatizado.

OCP 4.3 Instalar y configurar el software y hardware de seguridad como firewalls en 2 semanas.

OLP 5. Incrementar las ventas en un 7.75% para el año 2025, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en 2022 y 11.62% para el año 2026 a través del plan de marketing.

OCP 5.1 Realizar un estudio detallado de los costos en las operaciones logísticas para identificar áreas de ineficiencia en los primeros 2 meses del año 2025.

OCP 5.2 Rediseñar los procesos operativos para mejorar la eficiencia sin comprometer la calidad del servicio finalizando el primer trimestre del año 2025.

OLP 6. Incrementar la participación de mercado en Arequipa ingresando en un 50% más de empresas corporativas para finales del año 2025.

OCP 5.3 Evaluar y aplicar tecnologías que permitan reducir costos y automatizar tareas operativas en los dos primeros meses del segundo trimestre del año 2025.

OCP 5.4 Crear campañas de marketing digital y promocionales dirigidas a la atracción de nuevos clientes en el último mes del segundo trimestre y el tercer trimestre del año 2025.

OCP 5.5 Implementar descuentos y promociones para incentivar a los clientes recurrentes y mejorar la retención en el tercer trimestre del año 2025.

OCP 5.6 Explorar la posibilidad de expandir la cobertura geográfica o introducir nuevos servicios como envíos premium o urgentes, orientados a sectores en crecimiento como el e-commerce para el cuarto trimestre del año 2025.

OCP 6.1 Realizar un análisis del mercado corporativo en Arequipa en los primeros 5 meses del año 2025, identificando empresas que podrían beneficiarse del courier.

OCP 6.2 Clasificar las empresas según su tamaño, industria y necesidades logísticas, priorizando las que tengan mayor potencial de convertirse en clientes para el último mes del segundo trimestre del año 2025.

OCP 6.3 En los próximos 2 primeros meses del tercer trimestre del año 2025, desarrollar una estrategia de ventas directa, asistiendo a eventos, ferias empresariales y reuniones de networking para captar nuevas empresas corporativas.

OCP 6.4 Realizar en el último mes del tercer trimestre del año 2025 un análisis operativo para asegurarse de que la empresa pueda gestionar el aumento de volumen de envíos y cumplir con las expectativas de los nuevos clientes.

OCP 6.5 Evaluar el progreso de la captación de empresas corporativas durante los próximos 2 meses del cuarto trimestre del año 2025, midiendo el impacto de la estrategia de ventas y marketing.

OCP 6.6 Realizar ajustes a las estrategias de captación en función de los resultados obtenidos, mejorando la efectividad de las ventas en el último mes del cuarto trimestre del año 2025.

OLP 7. Generar que el 50% de envíos de paquetes de servicio particular a través de una aplicación para finales del año 2026.

OCP 7.1 Identificar las características clave que la aplicación debe incluir, como seguimiento en tiempo real, opciones de pago seguro y notificaciones automáticas.

OCP 7.2 Crear una interfaz intuitiva y amigable que permita a los usuarios realizar envíos fácilmente.

OCP 7.3 Programar y construir la aplicación con base en los requisitos definidos, asegurando su funcionalidad completa en un plazo de 1 año.

OCP 7.4 Realizar pruebas de usabilidad y funcionalidad para asegurar que la aplicación esté libre de errores y lista para su lanzamiento.

OCP 7.5 En el plazo de 2 meses, diseñar una campaña de marketing digital que utilice redes sociales, publicidad en línea y email marketing para atraer usuarios a la aplicación.

OCP 7.6 Analizar regularmente durante 8 meses los datos de uso de la aplicación para identificar áreas que necesiten mejoras o actualizaciones.

OCP 7.7 Ajustar y agregar nuevas funcionalidades según las necesidades y preferencias de los usuarios, basadas en los datos de uso recopilados.

OCP 7.8 Explorar la posibilidad de ampliar los servicios disponibles a través de la aplicación, adaptándola para cubrir nuevas demandas del mercado.

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

4.3.2. Políticas

Para establecer las políticas se tomó en cuenta los objetivos a largo y corto plazo, cada una mantienen alineación con los valores planteados para la empresa:

1. EPAR Inversiones S.A.C., fomenta la continua innovación operativa y tecnológica en cada uno de sus departamentos de trabajo. Las cuales se evaluarán de manera periódica para identificar posibles problemas y mejorarlos, dando soluciones tecnológicas como software de gestión y seguimiento de envíos para optimizar tiempo y recursos, con el fin de asegurar la eficiencia y calidad en el servicio.

2. EPAR Inversiones S.A.C., efectuara un programa integral de desarrollo profesional el cual se centra en la capacitación periódica de su personal, con habilidades en liderazgo. A demás, se realizará talleres y cursos los cuales promueven la adaptación y la mejora continua, para lograr mayor confianza de los clientes.
3. En EPAR Inversiones S.A.C., se fomenta el trabajo de equipo para la toma de decisiones, se toma en cuenta la participación para obtener nuevas ideas en cada una de las áreas de la empresa, además, cada miembro del equipo tiene la misión de contribuir con la eficiencia y éxito de esta, alineándose a los valores planteados, como lo son la responsabilidad y calidad en cada acción que sea tomada para favor a la empresa.
4. En EPAR Inversiones S.A.C. se desarrolla el cuidado para clientes como trabajadores, asegurando los documentos como procesos administrativos, gestionándolos de manera eficiente y transparente; respetando los valores internos que garantizan la correcta administración de la información y documentación recibida, fortaleciendo la confianza y responsabilidad entre trabajadores y clientes.

4.3.3. Políticas y estrategias

En la siguiente tabla se podrá observar la relación directa de las estrategias planteadas para la empresa EPAR Inversiones S.A.C. con las políticas planteadas, las cuales se encuentran alineadas con los valores y objetivos tanto de corto y largo plazo:

Tabla 25

Tabla de políticas para EPAR Inversiones S.A.C.

ESTRATEGIAS ESCOGIDAS		Política 1	Política 2	Política 3	Política 4
E1	Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.	X	X	X	
E2	Implementar un plan de marketing para la empresa.	X		X	
E3	Implementar un sistema software ERP.	X	X		X

E4	Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa.		X	X	X
E5	Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos.	X		X	X
E6	Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva	X	X	X	
E7	Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas.	X	X		X
E8	Mejorar el control de presupuesto para la empresa.	X		X	X
E9	Implementar un nuevo sistema logístico.	X	X	X	

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

E1: Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.

- Política 1: La fusión de sistemas digitales en la gestión de paquetería y documentos se encuentra en coherencia con la necesidad de optimizar procesos para mejorar la gestión de envíos.
- Política 2: La capacitación del personal ayudarán a una correcta ejecución del sistema de gestión.
- Política 3: Se necesita de muchas ideas para el desarrollo de nuevas tecnologías además de opiniones de cada una de las personas que harán uso de esta.

E2: Implementar un plan de marketing para la empresa.

- Política 1: Contribuye en la optimización adecuada de los recursos de marketing:
- Política 3: Permite la colaboración entre personas con diferentes habilidades y perspectivas y al dividir responsabilidades según la especialización, se optimiza

el tiempo y los recursos, esta comunicación constante entre los miembros asegura que todos estén alineados con los objetivos. Además, fomenta la resolución rápida de problemas y la adaptación a cambios del mercado.

E3: Implementar un sistema software ERP.

- Política 1: El software ERP, ayudara a unificar y automatizar cada uno de los procesos de la empresa, como la contabilidad, control de inventario y logística lo que mejorara la eficiencia de la empresa.
- Política 2: Permite mayor control y seguridad en la información operativa, financiera y logística de la empresa. A demás de brindar un soporte técnico el cual ayudara a reducir los problemas operativos.
- Política 4: Es necesario desarrollar un cuidado interno de datos de la empresa que serán usados para el nuevo sistema ERP a implementar.

E4: Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa.

- Política 2: Capacitaciones al personal garantizará el buen control del área de finanzas.
- Política 3: Fomenta la resolución rápida de problemas, además que asegura que todos los miembros estén alineados.
- Política 4: Los datos usados para mantener un mejor control financiero es importante que no sea divulgado por trabajadores, ya que estos serán tanto internos de la empresa como de clientes que dejaron con total confianza hacia la empresa.

E5: Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos.

- Política 1: Pueden adecuarse al software de envío.
- Política 3: Es necesario contar con diferentes opiniones y el trabajo en equipo para el desarrollo de nuevos servicios que sirvan como apoyo al sistema de

envíos que ya se viene realizando actualmente

- Política 4: Al crear los diversos servicios se va a solicitar diferente información personal, como nombres y apellidos, dirección, DNI y más datos, y es posible un sistema de rastreo y estos deben ser tomados con bastante cuidado.

E6: Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva.

- Política 1: La capacitación periódica del personal en cuanto a las nuevas tecnologías mejora la eficiencia operativa de la empresa lo que hace que se mantenga competitiva.
- Política 2: Garantiza que la empresa siga manteniendo estándares de seguridad en las nuevas tecnologías.
- Política 3: Garantizar que los trabajadores pueden apoyarse mutuamente en la adaptación.

E7: Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas.

- Política 1: Gracias a la innovación de la tecnología se podrá mejorar el control operativo del GPS.
- Política 2: Capacitación al personal sobre la nueva actualización del sistema.
- Política 4: Garantizar la transparencia de los envíos, asegurando mantener la confianza de los clientes.

E8: Mejorar el control de presupuesto para la empresa.

- Política 1: El control del presupuesto mejorará gracias a las tecnologías implementadas.
- Política 3: En especial los principales trabajadores que son parte de gerencia y finanzas deben ponerse de acuerdo y trabajar en equipo para empezar a tomar

un mejor manejo en cuento al presupuesto que mantiene la empresa.

- Política 4: Ayuda a mantener una gestión transparente.

E9: Implementar un nuevo sistema logístico.

- Política 1: Mejora los procesos logísticos de manera que sean más ágiles lo que ayuda a reducir los tiempos de entrega.
- Política 2: Promover una capacitación tanto profesional como a las nuevas tecnologías que se presenten dentro del área.
- Política 3: Garantizar el trabajo en equipo y contar con diversas opiniones ayudará a que el nuevo sistema sea más eficiente, tomando en cuenta que también será usado por los trabajadores que se encuentren dentro de esta área.

4.3.4. Recursos según actividades clave

A continuación, se muestra la siguiente tabla en la cual se desglosa las actividades necesarias que permitirán lograr los resultados anhelados. Además, cada una de las actividades se asocia a recursos que pueden ser tangibles, intangibles y humanos. Todo ello ayuda a lograr los objetivos a corto plazo y por ende los de largo plazo de EPAR Inversiones S.A.C.

Tabla 26
Actividades y recursos clave

Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo	Actividades	Recursos			
			Financiero	Físico	Humano	Tecnológico
OLP 1: Establecer y desarrollar un área de finanzas y garantías en EPAR Inversiones S.A.C. que supervise y dirija las operaciones financieras y ofrezca soluciones	OCP 1.1 Contratar un equipo de finanzas, el cual sea experto en este ámbito en los próximos 6 meses del 2025.	Publicar ofertas de empleo, realizar entrevistas y pruebas de evaluación.	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Departamento de Recursos Humanos.	Software de entrevistas y gestión de recursos humanos.
	OCP 1.2 Implementar un programa de	Diseñar programas de capacitación	Fondos propios	Sala de capacitaciones	Instructores externos o internos	Software de capacitación en línea,

<p>de garantías para los clientes para finales de 2027.</p>	<p>capacitación intensiva en los 3 primeros meses del año 2025, para el equipo de fianzas con el fin de lograr alienar los objetivos internos de la empresa. OCP 1.3 Efectuar un sistema de evaluación de riesgos financieros en los próximos 3 meses finales del año 2025 y los primeros 9 del 2026 para poder mitigar los riesgos, analizar e identificar amenazas. OCP 1.4 Para poder realizar la promoción del uso de finanzas primero se iniciará con un análisis de mercado para poder hallar a los principales clientes potenciales y actuales.</p>	<p>especializados en finanzas y gestión de riesgos.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>aulas virtuales.</p>	<p>Oficinas y equipos.</p>	<p>especializados en finanzas.</p>	<p>Equipo de finanzas.</p>	<p>material didáctico, plataformas de gestión de cursos.</p>	<p>Software especializado en evaluación de riesgos financieros, análisis de datos y pronóstico financiero.</p>
		<p>Establecer herramientas de evaluación de riesgos y enseñar al equipo su uso.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Oficinas y equipos.</p>	<p>Consultores o equipo de marketing interno.</p>			<p>Software de análisis de mercado, CRM para gestión de clientes.</p>	

Además de realizar los objetivos y el mensaje clave del desarrollo del plan de marketing y ventas en un periodo de los últimos 3 meses de 2026.

OCP 1.5

Crear material como: videos, blogs, etc. Los cuales expliquen las garantías ofrecidas. Además, de contar con el uso de redes sociales, en los 4 primeros meses de 2027.

OCP 1.6

Realizar talleres para los clientes interesados y revisar el impacto de las campañas a través de consultas y finalizar ajustando a la campaña con las sugerencias dadas y dar seguimiento

Contratar una agencia de marketing o crear material internamente.

Fondos propios

Espacios de grabación o producción de material.

Equipo de marketing o agencia externa.

Equipos de grabación y edición, plataformas de redes sociales, software de edición de videos y gráficos.

Organizar talleres presenciales o virtuales para clientes.

Fondos propios

Sala de reuniones o plataforma de talleres en línea.

Expertos en finanzas para facilitar los talleres.

Software para eventos en línea o equipo de presentación en oficinas.

	a la campaña, en un periodo de 4 meses siguientes del 2027.						
	OCP 1.7 Finalmente, dar reportes y cierre de la campaña en 4 últimos meses del año 2027.	Recopilar datos de la campaña, analizar resultados y generar informes para la dirección.	Fondos propios	Oficina del equipo de marketing.	Equipo de finanzas y marketing.	Software de análisis de datos y presentación de informes.	
OLP 2: Establecer un área de I&D en EPAR Inversiones S.A.C. para impulsar la innovación en servicios logísticos, desarrollando al menos dos nuevos servicios en cinco años. A la vez se establecerá colaboraciones con centros de investigación, con la meta de tener el área para fines de 2028.	OCP 2.1 Realizar un análisis de viabilidad para la creación del área de I&D en los próximos 6 primeros meses de 2025. Con el fin de asegurar que la inversión ayudara a la innovación y al crecimiento de la empresa. OCP 2.2 Contratar centros de investigación dentro de los próximos últimos 6 meses de 2025 y los primeros 6 meses de 2026 mes,	Realizar un análisis financiero, tecnológico además de ejecutar estudios de viabilidad.	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Consultores externos.	Herramientas tecnológicas de análisis financiero.	
		Identificar y contratar centros de investigación y realizar convenios de colaboración.	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Personal especialista en contratos y relaciones.	Plataformas de gestión de proyectos.	

como
universidad
es,
instituciones
y centros
con el fin de
fortalecer a
la empresa y
con ello
acelerar el
desarrollo
de nuevos
servicios
logísticos.
Para
conseguir
todo ello, se
realizará
alianzas a
través de
convenios
de
colaboración
en los cuales
abarcaran:
la
financiación
de
proyectos
de
investigación,
programas
de
innovación
y estudios
que ayuden
a las
necesidades
de la
empresa.
OCP 2.3
Desarrollar
un plan
estratégico
para el área
de I&D. El
cual
empezara
con la

Identificar
los recursos
tecnológicos
, humanos y
financieros.
A demás, de
elaborar del
plan
estratégico.

Fondo
s
propio
s

Oficinas y
equipos.

Analista
de
recursos y
gerente de
proyecto.

Software
de
planificación
y
gestión de
recursos.

identificación de los recursos disponibles tecnológicos, humanos y financieros. En los 2 meses siguientes de 2026.

OCP 2.4
Crear la visión y los objetivos estratégicos como la mejora de procesos internos, mejora del servicio para el área I&D en el lapso de 1 mes de 2026.

OCP 2.5
Ejecutar en un periodo de los 3 últimos meses de 2026 y los 3 meses primeros de 2027 meses una hoja de ruta en la cual se encontrará de manera específica las actividades de I&D, con sus respectivos indicadores clave de

Establecer la visión y los objetivos estratégicos del área.

Fondos propios

Oficinas y equipos.

Gerencia de I&D, consultores estratégicos.

Herramientas tecnológicas KPI.

Elaborar una hoja de ruta y monitorear KPI.

Fondos propios

Oficinas y equipos.

Personal especializado en seguimiento de proyectos.

Herramientas tecnológicas KPI.

rendimiento (KPI). OCP 2.6 Analizar los posibles riesgos, crear estrategias para mitigarlos en los segundos 3 meses de 2027	Definir planes de contingencia para mitigar riesgos.	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Especialistas en gestión de riesgos.	Herramientas de análisis de riesgos.
OCP 2.7 Coordinar la integración con las demás áreas con el fin de tener retroalimentación entre departamentos en 2 meses de 2027.	Reuniones de coordinación interdepartamental y procedimientos de retroalimentación.	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Líderes de departamento.	Herramientas de comunicación y coordinación interna.
OCP 2.8 Presentar el plan estratégico de I&D a la alta dirección para la respectiva aprobación en los últimos 4 meses de 2027.	Elaboración del documento final.	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Gerentes y directores de I&D.	Herramientas para presentaciones estratégicas.
OCP 2.9 Los 12 meses del año 2028 se ejecutará el primer proyecto del área de investigación	Ejecutar un nuevo servicio logístico centrado en optimización de rutas e implementación de	Fondos propios	Oficinas y equipos.	Ingenieros en logística y software.	Sistemas de geolocalización, software de optimización de rutas.

	<p>n y desarrollo, el cual estará enfocado en la creación de un nuevo servicio logístico que aportará el valor a la empresa. Este proyecto estará centrado en la optimización de rutas y tiempos de entrega a través de la implementación de tecnología de geolocalización, lo que mejorará significativamente la eficiencia operativa y diferenciará a la empresa de la competencia.</p>	<p>tecnología de geolocalización.</p>				
<p>OLP 3. Implementar un software de gestión operativa en EPAR Inversiones S.A.C. para optimizar los procesos,</p>	<p>OCP 3.1 Adquirir un software de gestión operativa en los primeros 6 meses del 2025, considerando los factores de uso y costo.</p>	<p>Investigación de diferentes opciones de software en el mercado. Realizar pruebas y evaluaciones para seleccionar el software</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacio y equipamiento adecuado para soportar el software.</p>	<p>Equipo de TI y consultores especializados en implementación de software.</p>	<p>Hardware necesario para soportar el software y plataformas de evaluación.</p>

<p>mejorando los tiempos de entrega y minimizando los errores en un plazo de tres años. El personal será capacitado en un período de 9 meses, con la expectativa de completar la implementación a finales de 2026.</p>	<p>Este software deberá cubrir todas las necesidades de manera óptima. Todo iniciara con la evaluación de diferente software, para que una vez seleccionado, se proceda a implementarlo.</p>	<p>más adecuado. Negociación y adquisición del software seleccionado</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Salas de capacitación equipadas con computadoras.</p>	<p>Instructores, consultores de TI y personal operativo.</p>	<p>Materiales de capacitación, plataformas de e-learning, sistemas de prueba para la práctica.</p>
<p>OCP 3.3 Ejecutar pruebas piloto dentro de los 6 primeros meses del 2026, lo que ayudara a</p>	<p>Realizar ajustes de los resultados de la prueba piloto la cual tendrá monitoreos constantes y se</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacio y equipamiento adecuado para soportar el software.</p>	<p>Equipo de TI y gerentes de proyecto supervisando la prueba piloto.</p>	<p>Software de gestión operativa en versión piloto, herramientas de análisis de desempeño.</p>	

	<p>medir el rendimiento del software y ajustarlo según lo requerido. OCP 3.4 Implementar el software en su totalidad dentro de la empresa en los 6 últimos meses del 2026, para mejorar los tiempos de entrega y la disminución de errores.</p>	<p>implementar en cada uno de los departamentos designados. Monitorear y ajustar todos los procesos del software de más de la integración del software en la cadena de suministros y logística.</p>					
<p>OLP 4. Establecer un sistema integral de ciberseguridad en EPAR Inversiones S.A.C. con el objetivo principal de proteger los datos sensibles y asegurar respaldos semanales. Se espera reducir significativamente los incidentes de seguridad en un plazo de cinco años.</p>	<p>OCP 4.1 Realizar una auditoría exhaustiva de la infraestructura tecnológica actual de la empresa en los próximos 3 meses para identificar vulnerabilidades, evaluar los riesgos potenciales y determinar las necesidades específicas de ciberseguridad.</p>	<p>Revisar la infraestructura tecnológica, identificar activos críticos y recopilar información de configuración, ejecutar herramientas de escaneo de vulnerabilidades y realizar pruebas de penetración para detectar riesgos y documentar vulnerabilidades, evaluar riesgos y</p>		<p>Fondos propios</p>	<p>Equipamiento de hardware necesario en toda la empresa.</p>	<p>Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.</p>	<p>Software implementado, hardware de soporte, herramientas de monitoreo en tiempo real.</p>
				<p>Fondos propios</p>	<p>Equipamiento de hardware necesario en toda la empresa.</p>	<p>Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.</p>	<p>Software implementado, hardware de soporte, herramientas de monitoreo en tiempo real.</p>

		proponer medidas de ciberseguridad.				
	OCP 4.2 Diseñar un plan de ciberseguridad integral en un plazo de 1 mes que incluya procedimientos claros para proteger los datos sensibles, manejo de incidentes, y un calendario de respaldo semanal automatizado.	Identificar los datos sensibles y los riesgos asociados para definir las necesidades de seguridad y configurar un calendario de respaldos semanales y automatizar el proceso de copia de seguridad.	Fondos propios	Equipamiento de hardware necesario en toda la empresa.	Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.	Software implementado, hardware de soporte, herramientas de monitoreo en tiempo real.
	OCP 4.3 Instalar y configurar el software y hardware de seguridad como firewalls en 2 semanas.	Una vez realizadas todas las automatizaciones del proceso hacer la instalación y configuración dirigida para la empresa.	Fondos propios	Equipamiento de hardware necesario en toda la empresa.	Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.	Software implementado, hardware de soporte, herramientas de monitoreo en tiempo real.
OLP 5. Incrementar las ventas en un 7.75% para el año 2025, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en 2022 y 11.62% para	OCP 5.1 Realizar un estudio detallado de los costos en las operaciones logísticas para identificar áreas de ineficiencia	Realizar un análisis exhaustivo de los costos operativos en las áreas logísticas, recopilando datos y revisando procesos para	Fondos propios	Espacios de trabajo para el equipo encargado del análisis.	Un equipo de analistas financieros y logísticos, gerentes de operaciones.	Software de análisis de datos y costos (ej. Excel, SAP, Tableau).

<p>el año 2026 a través del plan de marketing.</p>	<p>en los primeros 2 meses del año 2025.</p>	<p>identificar ineficiencias . Esto requiere un equipo de analistas y software de gestión de costos.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacios de reuniones para el rediseño colaborativo.</p>	<p>Gerentes de operaciones, consultores en mejora de procesos, equipo de logística.</p>	<p>Herramientas de modelado de procesos (ej. Visio, Lucidchart), software de gestión de proyectos (Trello, Asana).</p>
<p>OCP 5.2 Rediseñar los procesos operativos para mejorar la eficiencia sin comprometer la calidad del servicio finalizando el primer trimestre del año 2025.</p>	<p>Rediseño los procesos operativos, optimizando la eficiencia sin comprometer la calidad, lo que implicará reuniones con equipos de logística y el uso de herramientas de modelado de procesos. Evaluar y aplicar tecnologías de</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Almacenes, centros logísticos para la implementación de pruebas piloto.</p>	<p>Equipo de TI, gerentes de operaciones, consultores tecnológicos.</p>	<p>Software de automatización.</p>	
<p>OCP 5.3 Evaluar y aplicar tecnologías que permitan reducir costos y automatizar tareas operativas en los dos primeros meses del segundo trimestre del año 2025.</p>	<p>automatización y reducción de costos, involucrando pruebas piloto con tecnologías como sistemas de gestión de almacenes, requeridas tanto para el equipo de operaciones como para el equipo de TI.</p>	<p>Software de automatización.</p>				

<p>OCP 5.4 Crear campañas de marketing digital y promocionales dirigidas a la atracción de nuevos clientes en el último mes del segundo trimestre y el tercer trimestre del año 2025.</p>	<p>Diseñar y ejecutar campañas de marketing digital para atraer nuevos clientes, utilizando plataformas de publicidad y gestionadas por el equipo de marketing.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacios de trabajo para el equipo de marketing.</p>	<p>Equipo de marketing digital, diseñadores gráficos, especialistas en publicidad online.</p>	<p>Plataformas de gestión de campañas publicitarias (Facebook Ads, Google Ads), software de diseño gráfico (Adobe Creative Suite), herramientas de análisis de datos (Google Analytics). CRM para la segmentación de clientes, plataformas de email marketing (Mailchimp, HubSpot), software de gestión de promociones.</p>
<p>OCP 5.5 Implementar descuentos y promociones para incentivar a los clientes recurrentes y mejorar la retención en el tercer trimestre del año 2025.</p>	<p>Implementar descuentos y promociones dirigidas a clientes recurrentes, con el apoyo de un CRM para segmentar a los clientes y gestionar las ofertas.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Material promocional físico o digital.</p>	<p>Equipo de marketing y servicio al cliente.</p>	<p>Software de optimización de rutas, plataformas de e-commerce, herramientas de análisis de mercado</p>
<p>OCP 5.6 Explorar la posibilidad de expandir la cobertura geográfica o introducir nuevos servicios como envíos premium o</p>	<p>Estudio de mercado y pruebas piloto para evaluar la expansión geográfica o la introducción de nuevos servicios, como envíos</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Infraestructura logística para los nuevos servicios (nuevas rutas, almacenes).</p>	<p>Gerentes de operaciones, analistas de mercado, equipo de ventas y logística.</p>	<p>Software de optimización de rutas, plataformas de e-commerce, herramientas de análisis de mercado</p>

<p>OLP 6. Incrementar la participación de mercado en Arequipa ingresando en un 50% más de empresas corporativas para finales del año 2025.</p>	<p>urgentes, orientados a sectores en crecimiento como el e-commerce para el cuarto trimestre del año 2025.</p>	<p>premium, con la participación del equipo de operaciones, ventas y analistas de mercado.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacios de trabajo, informes de mercado.</p>	<p>Analistas de mercado, equipo de investigación.</p>	<p>(Google Trends, Statista).</p>
	<p>OCP 6.1 Realizar un análisis del mercado corporativo en Arequipa en los primeros 5 meses del año 2025, identificando empresas que podrían beneficiarse del courier.</p>	<p>Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado corporativo en Arequipa durante los primeros cinco meses del 2025, enfocándose en identificar empresas que puedan beneficiarse del servicio de courier. Se utilizarán estudios de mercado, bases de datos y encuestas.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Oficinas de trabajo.</p>	<p>Equipo de analistas y gestores de cuentas.</p>	<p>Software de análisis de mercado, bases de datos corporativas.</p>
	<p>OCP 6.2 Clasificar las empresas según su tamaño, industria y necesidades logísticas, priorizando las que tengan mayor potencial de convertirse</p>	<p>Se clasificarán las empresas según su tamaño, industria y necesidades logísticas, priorizando aquellas con mayor potencial de convertirse en clientes, utilizando</p>				<p>CRM para segmentación y clasificación de empresas, herramientas de análisis de datos.</p>

<p>en clientes para el último mes del segundo trimestre del año 2025.</p>	<p>herramientas de CRM y análisis de datos. Durante los primeros dos meses del tercer trimestre del 2025</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Materiales promocionales, stands en eventos.</p>	<p>Equipo de ventas, representantes de la empresa en eventos y ferias.</p>	<p>Plataformas de gestión de eventos, redes de contactos y software de ventas.</p>
<p>OCP 6.3 En los próximos 2 primeros meses del tercer trimestre del año 2025, desarrollar una estrategia de ventas directa, asistiendo a eventos, ferias empresariales y reuniones de networking para captar nuevas empresas corporativas .</p>	<p>Implicará desarrollar una estrategia de ventas directa, asistiendo a eventos, ferias empresariales y reuniones de networking para captar nuevas empresas corporativas , lo que requerirá material promocional y participación del equipo de ventas.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Infraestructura logística (almacenes, transporte)</p>	<p>Gerentes de operaciones, equipo logístico.</p>	<p>Software de gestión de logística y operaciones.</p>
<p>OCP 6.4 Realizar en el último mes del tercer trimestre del año 2025 un análisis operativo para asegurarse de que la empresa pueda</p>	<p>Se realizará un análisis operativo para asegurar que la empresa pueda gestionar el aumento de volumen de envíos, revisando la capacidad logística y</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Infraestructura logística (almacenes, transporte)</p>	<p>Gerentes de operaciones, equipo logístico.</p>	<p>Software de gestión de logística y operaciones.</p>

	gestionar el aumento de volumen de envíos y cumplir con las expectativas de los nuevos clientes. OCP 6.5 Evaluar el progreso de la captación de empresas corporativas durante los próximos 2 meses del cuarto trimestre del año 2025, midiendo el impacto de la estrategia de ventas y marketing.	operativa de la empresa. Se evaluará el progreso de la captación de empresas corporativas, midiendo el impacto de las estrategias de ventas y marketing a través de reportes y análisis de rendimiento.	Fondos propios	Espacios para reuniones y revisiones.	Equipo de ventas y marketing, analistas de resultados.	Herramientas de análisis de ventas y rendimiento, CRM para reportes.
	OCP 6.6 Realizar ajustes a las estrategias de captación en función de los resultados obtenidos, mejorando la efectividad de las ventas en el último mes del cuarto trimestre del año 2025.	Se realizarán ajustes a las estrategias de captación en el último mes, según los resultados obtenidos.	Fondos propios	Oficinas de trabajo.	Equipo de ventas, estrategias de marketing.	Herramientas de análisis de datos y CRM para ajustes estratégicos.
OLP 7. Generar que el 50% de envíos de paquetes de	OCP 7.1 Identificar las características clave que	Se realizará un análisis para identificar las	Fondos propios	Espacios de reunión para análisis de requisitos.	Equipo de desarrollo, expertos en experienci	Herramientas de investigación de mercado,

<p>servicio particular a través de una aplicación para finales del año 2026.</p>	<p>la aplicación debe incluir, como seguimiento en tiempo real, opciones de pago seguro y notificaciones automáticas.</p>	<p>características clave que debe incluir la aplicación, como el seguimiento en tiempo real, opciones de pago seguro y notificaciones automáticas, mediante la colaboración entre el equipo de desarrollo y expertos en experiencia de usuario. Se diseñará una interfaz intuitiva y amigable que facilite el uso de la aplicación, trabajando con diseñadores de UX/UI para garantizar una experiencia fluida.</p>		<p>a de usuario, analistas de mercado.</p>	<p>software de análisis de tendencias.</p>	
	<p>OCP 7.2 Crear una interfaz intuitiva y amigable que permita a los usuarios realizar envíos fácilmente.</p>	<p>El equipo de desarrolladores programará y construirá la aplicación en base a los requisitos definidos, asegurando su funcionalidad.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacios de trabajo colaborativo.</p>	<p>Equipo de desarrollo, expertos en experiencia de usuario, analistas de mercado.</p>	<p>Software de diseño de interfaces (Figma, Adobe XD), herramientas de prototipado.</p>
	<p>OCP 7.3 Programar y construir la aplicación con base en los requisitos definidos, asegurando su funcionalidad.</p>	<p>El equipo de desarrolladores programará y construirá la aplicación en base a los requisitos definidos, asegurando que todas</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Infraestructura tecnológica (servidores, hosting).</p>	<p>Equipo de desarrollo, expertos en experiencia de usuario, analistas de mercado.</p>	<p>Plataformas de desarrollo de aplicaciones (Android, iOS), software de control de</p>

	d completa en un plazo de 1 año.	las funcionalidades estén operativas dentro del plazo de un año. Se llevarán a cabo				versiones (GitHub).
OCP 7.4	Realizar pruebas de usabilidad y funcionalidad para asegurar que la aplicación esté libre de errores y lista para su lanzamiento .	pruebas de usabilidad y funcionalidad, evaluando la aplicación en distintos escenarios y dispositivos para garantizar que esté libre de errores antes del lanzamiento . Se diseñará una	Fondos propios	Dispositivos móviles para pruebas.	Equipo de control de calidad, testers de usabilidad.	Herramientas de pruebas.
OCP 7.5	En el plazo de 2 meses, diseñar una campaña de marketing digital que utilice redes sociales, publicidad en línea y email marketing para atraer usuarios a la aplicación.	campana de marketing digital en un plazo de dos meses, que incluirá estrategias en redes sociales, publicidad en línea y email marketing para atraer usuarios a la aplicación.	Fondos propios	Material promocional.	Equipo de marketing digital, diseñadores gráficos.	Plataformas de publicidad en línea (Google Ads, Facebook Ads), herramientas de email marketing (Mailchimp).
OCP 7.6	Analizar regularmente durante 8 meses los datos de uso de la	Se analizarán regularmente los datos de uso de la aplicación durante	Fondos propios	Infraestructura tecnológica para análisis de datos.	Analistas de datos, equipo de desarrollo.	Herramientas de análisis de datos (Google Analytics, Firebase).

<p>aplicación para identificar áreas que necesiten mejoras o actualizaciones.</p> <p>OCP 7.7 Ajustar y agregar nuevas funcionalidades según las necesidades y preferencias de los usuarios, basadas en los datos de uso recopilados.</p> <p>OCP 7.8 Explorar la posibilidad de ampliar los servicios disponibles a través de la aplicación, adaptándola para cubrir nuevas demandas del mercado.</p>	<p>ocho meses, para identificar áreas que necesiten mejoras o actualizaciones.</p> <p>Se ajustarán y agregarán nuevas funcionalidades según las necesidades y preferencias de los usuarios, basándose en los datos de uso recopilados.</p> <p>Se explorará la posibilidad de ampliar los servicios disponibles a través de la aplicación, adaptándola para cubrir nuevas demandas del mercado.</p>	<p>Fondos propios</p>	<p>Espacios de trabajo.</p>	<p>Desarrolladores de software, equipo de análisis de datos.</p>	<p>Plataformas de gestión de actualizaciones (Jira, GitHub).</p>
		<p>Fondos propios</p>	<p>Espacios de investigación y desarrollo.</p>	<p>Equipo de innovación, analistas de mercado.</p>	<p>Herramientas de análisis de mercado y desarrollo de nuevas funcionalidades.</p>

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

4.3.5. Planteamiento y organigrama

Para D'Alessio (2008) indique que la estructura organizacional, ayuda a la organización a ejecutar las estrategias a través de las políticas elaboradas. Existen diversas clasificaciones de las organizaciones: Funcional, Divisional, Matricial, Unidades estratégicas de negocio.

EPAR Inversiones S.A.C., presenta una estructura funcional que está dividida en áreas como: Supervisión de oficina, Trabajo de Campo y Sistema de Información y gestión operativa. Cada una de las áreas de manera individual tienen una función específica, lo que presentan una serie de ventajas y desventajas que impactan en la ejecución de estrategias.

Ventajas de la estructura Funcional:

- Mayor especialización: Cada área puede maximizar la eficiencia en sus respectivas funciones, lo que ayuda a mejorar la gestión operativa.
- Eficiencia en tareas repetitivas: Se logra la eficiencia en las actividades cotidianas, reduciendo los tiempos de entrega y minimizar errores. Lo que resulta ventajoso para la implantación de software.
- Claridad en la cadena de mando: Esta estructura facilita una jerarquía definida, lo que ayuda a la toma de decisiones y asignación de responsabilidades.

Desventajas de la estructura Funcional:

- La estructura funcional tiene menos flexibilidad, lo que limita a adaptarse a cambios o procesos, lo que puede retrasar las pruebas piloto del software, además que dificulta la comunicación entre las distintas áreas afectado de manera directa a la integración de este.

Definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias, escoger entre funcional, divisional, matricial o según el fondo, Mintzberg (1978).

Para el caso de EPAR Inversiones S.A.C. se plantea una estructura de tipo emprendedora, ya que, si bien la empresa no es tan pequeña hasta el momento, sino mediana, esta es muy dinámica ya que solo cuenta con un grupo de empresarios (2) por la cual es liderada.

Figura 28

Actual Organigrama EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

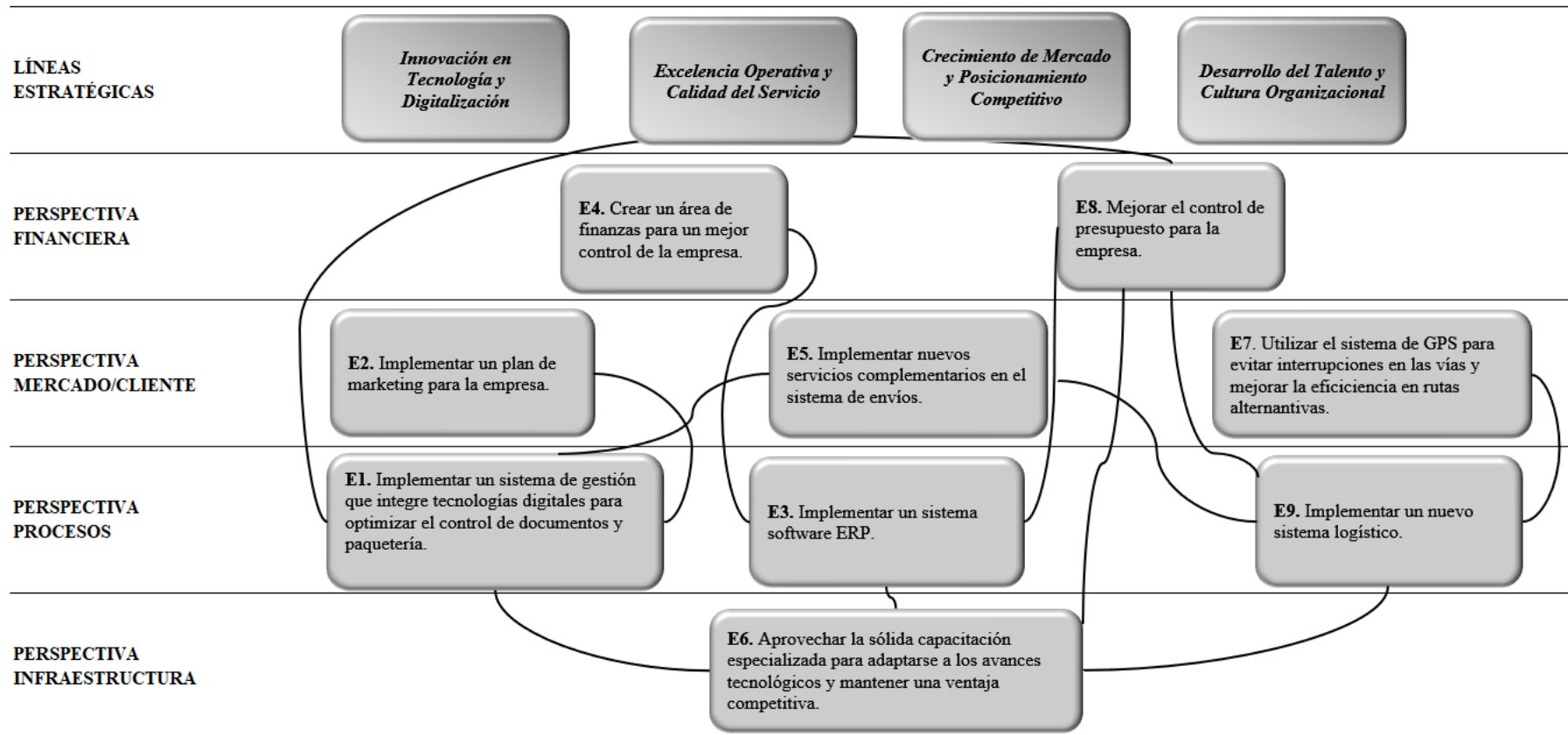
4.4. Control y evaluación

4.4.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico de EPAR Inversiones S.A.C., presenta se manera visual las estrategias de la empresa, la cuales tienen relaciones causa y efecto, siendo lo superior consecuencia de lo inferior con las cuatro perspectivas de infraestructura, procesos, mercado/cliente y financiera.

Figura 29

Mapa estratégico EPAR Inversiones S.A.C.



Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

Cada una de las estrategias se encuentran relacionadas con la otra, lo que facilita la mejora de las estrategias inferiores con las superiores.

E4. Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa. -> **E3.** Implementar un sistema software ERP.

- Establecer un departamento de finanzas organizado, facilita un mayor control financiero, el cual es necesario para respaldar la implementación de un sistema ERP. Lo que ayuda al control eficiente de los recursos financieros, humanos y operacionales. El sistema de ERP consolida la información de manera práctica lo que mejora la toma de decisiones informadas, siendo un paso lógico después de mejorar la infraestructura financiera.

E8. Mejorar el control de presupuesto para la empresa. -> **E1.** Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.

- Un buen control del presupuesto genera un marco financiero apropiado para integrar tecnologías digitales. La empresa puede destinar recursos para implementar un sistema de gestión el cual ayude a optimizar los procesos de paquetería y documentos siempre y cuando haya una buena supervisión presupuestaria.

E8. Mejorar el control de presupuesto para la empresa. -> **E3.** Implementar un sistema software ERP.

- Una adecuada supervisión del presupuesto permite establecer recursos a la implementación del ERP. Este sistema mejora la gestión de datos, operaciones y finanzas, garantizando que el presupuesto se utilice para aumentar la eficacia de la empresa a través de la centralización y sistematización.

E2. Implementar un plan de marketing para la empresa. -> **E1.** Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y

paquetería.

- El plan de marketing se favorece de un sistema de gestión digital, el cual controla y optimiza envíos. Al optimizar los procesos internos, la empresa puede brindar un servicio más organizado y eficiente lo que garantiza la efectividad de sus campañas de marketing.

E5. Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos. -> **E1.**

Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.

- Ejecutar nuevos servicios complementarios necesita una infraestructura tecnológico-sólida para gestionarlos de manera eficiente. El sistema de gestión digital permitirá a la empresa manipular sus servicios de manera efectiva, perfeccionando la coordinación y respuesta a las demandas del cliente.

E5. Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos. -> **E9.**

Implementar un nuevo sistema logístico.

- Los nuevos servicios complementarios se encuentran vinculados a la necesidad de un sistema logístico eficiente. Al efectuar un nuevo sistema logístico, la empresa podrá integrar los servicios adicionales, asegurando una mayor capacidad operativa.

E8. Mejorar el control de presupuesto para la empresa. -> **E9.** Implementar un nuevo sistema logístico.

- Un buen manejo presupuestario proporciona los recursos financieros necesarios para la ejecución de un nuevo sistema logístico mejorando las operaciones y asegurando los recursos.

E8. Mejorar el control de presupuesto para la empresa. -> **E6.** Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva.

- El manejo correcto del presupuesto permite invertir en capacitación adecuada. Garantizando que la empresa mantenga una ventaja competitiva al adaptarse de manera rápida a los avances tecnológicos.

E7. Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas -> **E9.** Implementar un nuevo sistema logístico.

- El manejo de un sistema de GPS ayuda a mejorar la eficiencia y las rutas de transporte. Las cuales se complementan con un nuevo sistema logístico, ya que ambos se integran para optimizar las operaciones de transporte y disminuir los retrasos.

E1. Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería. -> **E6.** Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva.

- Un sistema de gestión digital necesita que los empleados se encuentren altamente capacitados para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías. Esta capacitación especializada asegura que el personal se encuentre listo para adoptar y utilizar las herramientas digitales de manera eficiente.

E9. Implementar un nuevo sistema logístico. -> **E6.** Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva.

- Ejecutar un nuevo sistema logístico está respaldado por la capacitación especializada. Garantizando que los empleados puedan controlar y manejar de manera eficiente los nuevos procesos. Y así mantener la competitividad en un entorno de avances tecnológicos constantes.

4.4.2. Estrategias vs objetivos de largo plazo

Es importante verificar cuáles serán los objetivos a largo plazo que van a conllevar a las estrategias planteadas que fueron retenidas

(D'Alessio , 2008).

Tabla 27

Coherencia de estrategias y objetivos a largo plazo

Objetivos a largo plazo	
Estrategias	<p>OLP 1. Establecer y desarrollar un área de finanzas y garantías en EPAR Inversiones S.A.C. que supervise y dirija las operaciones financieras y ofrezca soluciones de garantías para los clientes para finales de 2027.</p> <p>OLP 2. Establecer un área de I&D en EPAR Inversiones S.A.C. para impulsar la innovación en servicios logísticos, desarrollando al menos dos nuevos servicios en cinco años. A la vez se establecerá colaboraciones con centros de investigación, con la meta de tener el área para fines de 2028.</p> <p>OLP 3. Implementar un software de gestión operativa en EPAR Inversiones S.A.C. para optimizar los procesos, mejorando los tiempos de entrega y minimizando los errores en un plazo de tres años. El personal será capacitado en un período de 9 meses, con la expectativa de completar la implementación</p> <p>OLP 4. Establecer un sistema integral de ciberseguridad en EPAR Inversiones S.A.C. con el objetivo principal de proteger los datos sensibles y asegurar respaldos semanales. Se espera reducir significativamente los incidentes de seguridad en un plazo de cinco años.</p> <p>OLP 5. Incrementar las ventas en un 7.75% para el año 2025, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en 2022 y 11.62% para el año 2026 a través del plan de marketing.</p> <p>OLP 6. Incrementar la participación de mercado en Arequipa ingresando en un 50% más de empresas corporativas para finales del año 2025.</p> <p>OLP 7. Generar que el 50% de envió de paquetes de servicio particular a través de una aplicación para finales del año 2026.</p>

a finales de
2026.

E1. Implementar un sistema de gestión que integre tecnologías digitales para optimizar el control de documentos y paquetería.		X		X		X			X
E2. Implementar un plan de marketing para la empresa.							X	X	X
E3. Implementar un sistema software ERP.	X			X					
E4. Crear un área de finanzas para un mejor control de la empresa.	X								
E5. Implementar nuevos servicios complementarios en el sistema de envíos.		X				X	X	X	
E6. Aprovechar la sólida capacitación especializada para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener una ventaja competitiva	X	X		X		X			X
E7. Utilizar el sistema de GPS para evitar interrupciones en las vías y mejorar la eficiencia en rutas alternativas.			X						X
	X			X		X	X	X	X

E8. Mejorar el control de presupuesto para la empresa.

E9. Implementar un nuevo sistema logístico.

X

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

OLP 1. “Establecer y desarrollar un área de finanzas y garantías en EPAR Inversiones S.A.C. que supervise y dirija las operaciones financieras y ofrezca soluciones de garantías para los clientes para finales de 2027.” La creación del área de fianzas y garantías es de vital importancia implementar el software ERP, ya que este software permite la integración y gestión de todas las operaciones financieras lo que da mayor control y centralización de recursos y toma de decisiones. A demás de la creación de un área de finanzas lo que es importante para el cumplimiento efectivo de este objetivo permitiendo tener una estructura sólida para supervisar y controlar las fianzas de manera efectiva y ordenada. Finalmente, la mejora del control del presupuesto, lo que ayuda a cumplir el objetivo de manera eficiente y controlada lo que es clave para mantener la estabilidad financiera y poder así ofrecer las garantías a los clientes. Tomando en cuenta las capacitaciones continuas a personal para poder tener una adecuada ejecución.

OLP 2. “Establecer un área de I&D en EPAR Inversiones S.A.C. para impulsar la innovación en servicios logísticos, desarrollando al menos dos nuevos servicios en cinco años. A la vez se establecerá colaboraciones con centros de investigación, con la meta de tener el área para fines de 2028.” Para lograr impulsar los servicios logísticos, se requiere implementar un sistema de gestión digital lo que ayudaría al flujo de información dentro de la empresa, lo que mejora la accesibilidad y organización de los datos. También es importante implementar los nuevos servicios complementarios ya que ayuda a la diversificación de la oferta de la empresa además de responder a las demandas cambiantes del

mercado. Finalmente, la capacitación especializada asegura que todo el personal se encuentre apto para poder adaptarse a los avances tecnológicos como la utilización de un sistema de GPS que ayuda a optimizar las rutas y mejorar procesos lo que da como consecuencia reducción de costos impulsando la eficiencia e innovación en el servicio logístico integral y optimizado.

OLP 3. “Implementar un software de gestión operativa en EPAR Inversiones S.A.C. para optimizar los procesos, mejorando los tiempos de entrega y minimizando los errores en un plazo de tres años. El personal será capacitado en un período de 9 meses, con la expectativa de completar la implementación a finales de 2026.” Es necesario implementar un sistema de gestión digital ya que ayudaría a la correcta optimización de los procesos logrando tener un manejo más ágil y preciso de los envíos y recursos. Asimismo, el software ERP facilitaría la integración de todos los datos y operaciones lo que mejora la eficiencia en general. Es necesario que el personal pueda manejar de manera óptima. Finalmente, un correcto manejo del presupuesto para la correcta inversión de implementar un software de gestión operativa.

OLP 4. “Establecer un sistema integral de ciberseguridad en EPAR Inversiones S.A.C. con el objetivo principal de proteger los datos sensibles y asegurar respaldos semanales. Se espera reducir significativamente los incidentes de seguridad en un plazo de cinco años.” La implementación de un sistema de gestión digital ayuda a mantener los datos protegidos, A demás la implementación de los servicios complementarios debe de llevarse a cabo con las correctas medidas de protección de seguridad. Finalmente, el control de presupuesto para optimización adecuada de los recursos y realizar capacitaciones para mantener el personal preparado para manejar cual tipo de problemas, promoviendo la cultura de seguridad y poder mitigar todos aquellos posibles riesgos en cuanto al mejor de datos.

OLP5. “Incrementar las ventas en un 7.75% para el año 2025, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en 2022 y 11.62% para el año

2026 a través del plan de marketing” es importante inicialmente que la empresa mejore el control del presupuesto, la asignación a cada una de las partes de la organización. Incluida la implementación de un plan de marketing como pilar de la estrategia, así como la implementación de nuevos servicios complementarios en el sistema de envío dentro de la misma.

OLP6. “Incrementar la participación de mercado en Arequipa ingresando en un 50% más de empresas corporativas para finales del año 2025” se le atribuye la implementación de un plan de marketing con el fin de evaluar nuevas opciones de ventas, así como presentar de la mano nuevos servicios para que se vean novedosos a futuras empresas corporativas a las cuales se deseen llegar.

OLP7. “Generar que el 50% de envíos de paquetes de servicio particular a través de una aplicación para finales del año 2026”, La empresa EPAR Inversiones S.A.C. realizó en el año 2023, 1894 envíos. Se quiere lograr que la mitad de estos envíos se realicen mediante una aplicación móvil para así poder mejorar la experiencia del cliente, obteniendo un resultado de forma más útil y novedosa para las personas que la vayan a usar, llevando de la mano el implementar un sistema de gestión la cual integre diversas tecnologías, además implementar campañas de marketing para lograr promover el uso de la misma, en conjunto de la sólida capacitación que la empresa mantendría y darle un mejor uso al sistema GPS que presenta, incluyendo el conocimiento de donde se encuentre el paquete no sea por medio de llamadas a la empresa sino a través de la aplicación, implementando así la relación de beneficio-costos.

4.4.3. Medición estratégica

En este apartado se busca verificar el cumplimiento o no de los objetivos planteados realizando la Matriz Balanced ScoreCard, para realizar esta matriz se debe tener claro el indicador por cada Objetivo a Largo Plazo y dónde se comprenda claramente la estrategia enfocada al

cumplimiento de este, como el desglose a Objetivos a Corto Plazo, responsable y cada cuanto tiempo se realizará el control.

Tabla 28

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo a largo plazo	Indicador	Fórmula	Meta	Estrategia que apoya al cumplimiento	Objetivo a corto plazo	Responsable	Control	
								Forma	Periodicidad
PERSPECTIVA FINANCIERA	<p>OLP 1: Establecer y desarrollar un área de finanzas y garantías en EPAR Inversiones S.A.C. que supervise y dirija las operaciones financieras y ofrezca soluciones de garantías para los clientes para finales de 2027.</p>	<p>Porcentaje de incremento en el número de clientes que usan los servicios financieros.</p>	<p>Clientes Necesarios en Finanzas al 2027 = Clientes en Finanzas al 2024 × (1 + 100/30).</p>	<p>ÓPTIMO: Desarrollar 1 área de Finanzas.</p>	<p>E3, E4, E6, E8.</p>	<p>OCP 1.1 Contratar un equipo de finanzas, el cual sea experto en este ámbito en los próximos 6 meses del 2025.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>
						<p>OCP 1.2 Implementar un programa de capacitación intensiva en los 3 primeros meses del año 2025, para el equipo de finanzas con el fin de lograr alinear los objetivos internos de la empresa.</p>	<p>Instructores externos o internos especializados en finanzas.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>

					<p>OCP 1.5 Crear material como: videos, blogs, etc. Los cuales expliquen las garantías ofrecidas. Además, de contar con el uso de redes sociales, en los 4 primeros meses de 2027.</p>	Equipo de marketing o agencia externa.	Escrita	Mensual
					<p>OCP 1.6 Realizar talleres para los clientes interesados y revisar el impacto de las campañas a través de consultas y finalizar ajustando a la campaña con las sugerencias dadas y dar seguimiento a la campaña, en un periodo de 4 meses siguientes del 2027.</p>	Expertos en finanzas para facilitar los talleres.	Escrita	Mensual
					<p>OCP 1.7 Finalmente, dar reportes y cierre de la campaña en 4 últimos meses del año 2027.</p>	Equipo de finanzas y marketing .	Escrita	Mensual

PERSPECTIVA PROCESOS	<p>OLP 2. Establecer un área de I&D en EPAR Inversiones S.A.C. para impulsar la innovación en servicios logísticos, desarrollando al menos dos nuevos servicios en cinco años. A la vez se establecerá colaboraciones con centros de investigación, con la meta de tener el área para fines de 2028.</p>	<p>Número de nuevos servicios desarrollados.</p>	<p>Número de nuevos servicios = 2.</p>	<p>ÓPTIMO: Desarrollo de 2 o más nuevos servicios al finalizar 2028.</p>	<p>E1, E5, E6, E7, E9.</p>	<p>OCP 2.1 Realizar un análisis de viabilidad para la creación del área de I&D en los próximos 6 primeros meses de 2025. Con el fin de asegurar que la inversión ayudara a la innovación y al crecimiento de la empresa.</p>	<p>Consultores externos.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Semestral</p>
						<p>OCP 2.2 Contratar centros de investigación dentro de los próximos últimos 6 meses de 2025 y los primeros 6 meses de 2026 mes, como universidades, instituciones y centros con el fin de fortalecer a la empresa y con ello acelerar el desarrollo de nuevos servicios logísticos. Para conseguir todo ello, se realizará alianzas a través de</p>	<p>Personal especialista en contratos y relaciones .</p>	<p>Escrita</p>	<p>Semestral</p>

					<p>convenios de colaboración los cuales abarcaran: la financiación de proyectos de investigación, programas de innovación y estudios que ayuden a las necesidades de la empresa.</p>			
					<p>OCP 2.3 Desarrollar un plan estratégico para el área de I&D. El cual empezara con la identificación de los recursos disponibles tecnológicos, humanos y financieros. En los 2 meses siguientes de 2026.</p>	<p>Analista de recursos y gerente de proyecto.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>
					<p>OCP 2.4 Crear la visión y los objetivos estratégicos como la mejora de procesos internos, mejora del servicio para el área I&D en el lapso de 1 mes de 2026.</p>	<p>Gerencia de I&D, consultores estratégicos.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>

					<p>OCP 2.8 Presentar el plan estratégico de I&D a la alta dirección para la respectiva aprobación en los últimos 4 meses de 2027.</p>	<p>Gerentes y directores de I&D.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>
					<p>OCP 2.9 Los 12 meses del año 2028 se ejecutará el primer proyecto del área de investigación y desarrollo, el cual estará enfocado en la creación de un nuevo servicio logístico que aportará el valor a la empresa. Este proyecto estará centrado en la optimización de rutas y tiempos de entrega a través de la implementación de tecnología de geolocalización, lo que mejorará significativamente</p>	<p>Ingenieros en logística y software.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Anual</p>

					la eficiencia operativa y diferenciará a la empresa de la competencia.			
PERSPECTIVA PROCESOS	<p>OLP 3. Implementar un software de gestión operativa en EPAR Inversiones S.A.C. para optimizar los procesos, mejorando los tiempos de entrega y minimizando los errores en un plazo de tres años.</p> <p>El personal será capacitado en un período de 9 meses, con la expectativa de completar la implementación a finales de 2026.</p>		<p>ÓPTIMO: Implementar 1 software de gestión operativa.</p>	<p>E1, E3, E6, E8.</p>	<p>OCP 3.1 Adquirir un software de gestión operativa en los primeros 6 meses del 2025, considerando los factores de uso y costo. Este software deberá cubrir todas las necesidades de manera óptima. Todo iniciara con la evaluación de diferente software, para que una vez seleccionado, se proceda a implementarlo.</p>	<p>Equipo de TI y consultores especializados en implementación de software.</p>	Escrita	Mensual
					<p>OCP 3.2 Capacitación activa al personal en un</p>	<p>Instructores,</p>	Escrita	Mensual

					lapso de los últimos 6 meses del 2025, para mejorar la eficiencia del software y aprovecharlo al máximo.	consultores de TI y personal operativo.		
			<p>DEFICIENTE: No implementar 1 software de gestión operativa.</p>		OCP 3.3 Ejecutar pruebas piloto dentro de los 6 primeros meses del 2026, lo que ayudara a medir el rendimiento del software y ajustarlo según lo requerido.	Equipo de TI y gerentes de proyecto supervisando la prueba piloto.	Escrita	Mensual
					OCP 3.4 Implementar el software en su totalidad dentro de la empresa en los 6 últimos meses del 2026, para mejorar los tiempos de entrega y la disminución de errores.	Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.	Escrita	Mensual

PERSPECTIVA INFRAESTRUCTURA	<p>OLP 4. Establecer un sistema integral de ciberseguridad en EPAR Inversiones S.A.C. con el objetivo principal de proteger los datos sensibles y asegurar respaldos semanales. Se espera reducir significativamente los incidentes de seguridad en un plazo de cinco años.</p>	<p>Número Máximo de Incidentes Permitidos = Incidentes Actuales $\times (1 - 100 / 90)$ Respaldos Necesarios = Número de Semanas en 5 Años $= 52 \times 5 = 260$ Respaldos</p>	<p>ÓPTIMO Establecer 1 sistema de ciberseguridad para un plazo de 5 años.</p>	<p>E1, E5, E6, E8.</p>	<p>OCP 4.1 Realizar una auditoría exhaustiva de la infraestructura tecnológica actual de la empresa en los próximos 3 meses para identificar vulnerabilidades, evaluar los riesgos potenciales y determinar las necesidades específicas de ciberseguridad.</p>	<p>Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>
					<p>OCP 4.2 Diseñar un plan de ciberseguridad integral en un plazo de 1 mes que incluya procedimientos claros para proteger los datos sensibles, manejo de incidentes, y un calendario de respaldo semanal automatizado.</p>	<p>Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>

			DEFICIENTE No establecer 1 sistema de ciberseguridad para un plazo de 5 años.		OCP 4.3 Instalar y configurar el software y hardware de seguridad como firewalls en 2 semanas.	Equipo de soporte técnico y personal de operaciones.	Escrita	Semanal	
PERSPECTIVA FINANCIERA	OLP 5. Incrementar las ventas en un 7.75% para el año 2025, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en 2022 y 11.62% para el año 2026 a través del plan de marketing.	Crecimiento porcentual anual de las ventas.	Incremento de Ventas (%) = $\left(\frac{\text{Ventas del Año} - \text{o Base}}{\text{Ventas en el Año Objetivo} - \text{Ventas del Año o Base}} \right) \times 100$	ÓPTIMO OLP = V2025 INC. (%) \geq 7.75%, V2026 INC. (%) \geq 11.62%	E2, E5, E8.	OCP 5.1 Realizar un estudio detallado de los costos en las operaciones logísticas para identificar áreas de ineficiencia en los primeros 2 meses del año 2025.	Un equipo de analistas financieros y logísticos, gerentes de operaciones.	Escrita	Mensual

					<p>OCP 5.2 Rediseñar los procesos operativos para mejorar la eficiencia sin comprometer la calidad del servicio finalizando el primer trimestre del año 2025.</p>	<p>Gerentes de operaciones, consultores en mejora de procesos, equipo de logística.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Trimestral</p>
					<p>OCP 5.3 Evaluar y aplicar tecnologías que permitan reducir costos y automatizar tareas operativas en los dos primeros meses del segundo trimestre del año 2025.</p>	<p>Equipo de TI, gerentes de operaciones, consultores tecnológicos.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Trimestral</p>

			<p>DEFICIENTE OLP = V2025 INC. (%) < 7.75%, V2026 INC. (%) < 11.62%</p>	<p>OCP 5.4 Crear campañas de marketing digital y promocionales dirigidas a la atracción de nuevos clientes en el último mes del segundo trimestre y el tercer trimestre del año 2025.</p>	<p>Equipo de marketing digital, diseñador es gráficos, especialistas en publicidad online.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual/Trimestral</p>
				<p>OCP 5.5 Implementar descuentos y promociones para incentivar a los clientes recurrentes y mejorar la retención en el tercer trimestre del año 2025.</p>	<p>Equipo de marketing y servicio al cliente.</p>	<p>Escrita</p>	<p>Trimestral</p>

						OCP 5.6 Explorar la posibilidad de expandir la cobertura geográfica o introducir nuevos servicios como envíos premium o urgentes, orientados a sectores en crecimiento como el e-commerce para el cuarto trimestre del año 2025.	Gerentes de operaciones, analistas de mercado, equipo de ventas y logística.	Escrita	Trimestral
PERSPECTIVA	OLP 6. Incrementar la participación de mercado en Arequipa ingresando en un 50% más de empresas corporativas para finales del año 2025.	Crecimiento en el número de empresas corporativas adquiridas.	Incremento de Empresas Corporativas (%) = (Empresas Corporativas en 2023 -	ÓPTIMO OLP = $EC \geq 1$	E2, E5.	OCP 6.1 Realizar un análisis del mercado corporativo en Arequipa en los primeros 5 meses del año 2025, identificando empresas que podrían beneficiarse del courier.	Analistas de mercado, equipo de investigación.	Escrita	Mensual

			Empresas Corporativas en 2025–Empresas Corporativas en 2023) ×100		OCP 6.2 Clasificar las empresas según su tamaño, industria y necesidades logísticas, priorizando las que tengan mayor potencial de convertirse en clientes para el último mes del segundo trimestre del año 2025.	Equipo de analistas y gestores de cuentas.	Escrita	Trimestral
					OCP 6.3 En los próximos 2 primeros meses del tercer trimestre del año 2025, desarrollar una estrategia de ventas directa, asistiendo a eventos, ferias empresariales y reuniones de networking para captar nuevas empresas corporativas.	Equipo de ventas, representantes de la empresa en eventos y ferias.	Escrita	Mensual

				DEFICIENTE OLP = EC <= 1	OCP 6.4 Realizar en el último mes del tercer trimestre del año 2025 un análisis operativo para asegurarse de que la empresa pueda gestionar el aumento de volumen de envíos y cumplir con las expectativas de los nuevos clientes.	Gerentes de operacion es, equipo logístico.	Escrita	Mensual
					OCP 6.5 Evaluar el progreso de la captación de empresas corporativas durante los próximos 2 meses del cuarto trimestre del año 2025, midiendo el impacto de la estrategia de ventas y marketing.	Equipo de ventas y marketing , analistas de resultados	Escrita	Mensual
					OCP 6.6 Realizar ajustes a las estrategias de captación en función de los resultados	Equipo de ventas, estrategias	Escrita	Mensual

PERSPECTIVA MERCADO / CLIENTE	OLP 7. Generar que el 50% de envíos de paquetes de servicio particular a través de una aplicación para finales del año 2026.	Incremento en el número de envíos de paquetes de servicio particular a través de la aplicación.	$\text{Incremento de Envíos (\%)} = \frac{(\text{Envíos en 2023} - \text{Envíos a través de la Aplicación en 2026})}{\text{Envíos en 2023}} \times 100$	ÓPTIMO OLP $= EP \geq 50\%$	E1, E2, E6, E7, E8.	obtenidos, mejorando la efectividad de las ventas en el último mes del cuarto trimestre del año 2025.	de marketing .		
				OCP 7.1 Identificar las características clave que la aplicación debe incluir, como seguimiento en tiempo real, opciones de pago seguro y notificaciones automáticas.		Equipo de desarrollo, expertos en experiencia de usuario, analistas de mercado.	Escrita	Mensual	
						OCP 7.2 Crear una interfaz intuitiva y amigable que permita a los usuarios realizar envíos fácilmente.	Equipo de desarrollo, expertos en experiencia de usuario,	Escrita	Mensual

							analistas de mercado.		
						OCP 7.3 Programar y construir la aplicación con base en los requisitos definidos, asegurando su funcionalidad completa en un plazo de 1 año.	Equipo de desarrollo, expertos en experiencia de usuario, analistas de mercado.	Escrita	Anual
						OCP 7.4 Realizar pruebas de usabilidad y funcionalidad para asegurar que la aplicación esté libre de errores y lista para su lanzamiento.	Equipo de control de calidad, testers de usabilidad .	Escrita	Mensual
						OCP 7.5 En el plazo de 2 meses, diseñar una campaña	Equipo de marketing	Escrita	Mensual

				DEFICIENTE OLP = EP <= 50%	de marketing digital que utilice redes sociales, publicidad en línea y email marketing para atraer usuarios a la aplicación.	digital, diseñador es gráficos.		
					OCP 7.6 Analizar regularmente durante 8 meses los datos de uso de la aplicación para identificar áreas que necesiten mejoras o actualizaciones.	Analistas de datos, equipo de desarrollo.	Escrita	Mensual
					OCP 7.7 Ajustar y agregar nuevas funcionalidades según las necesidades y preferencias de los usuarios, basadas en los datos de uso recopilados.	Desarrolladores de software, equipo de análisis de datos.	Escrita	Mensual

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se alcanzó el objetivo principal de diseñar un plan estratégico integral para EPAR Inversiones S.A.C., que abarca todas las etapas del proceso: formulación, implementación y evaluación. Este plan incorpora nueve estrategias clave, como la implementación de un sistema de gestión con tecnologías digitales, un software ERP, la creación de un área de finanzas, la diversificación de servicios y el uso de GPS para mejorar la eficiencia en las rutas. Estas acciones están enfocadas en optimizar los procesos operativos, fortalecer la estructura financiera y expandir la oferta de servicios, lo que garantiza una mayor eficiencia, seguridad y satisfacción del cliente, y asegura la sostenibilidad y competitividad de la empresa a largo plazo.

SEGUNDA: El análisis del entorno de EPAR Inversiones S.A.C. permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la utilización de matrices estratégicas (EFI y EFE). Entre las principales oportunidades se destacan el crecimiento de la demanda por servicios de Courier debido al auge del comercio electrónico y la posibilidad de ofrecer servicios personalizados y tecnológicos. No obstante, se identificaron amenazas como la fuerte competencia en el sector y la presión de precios. Las fortalezas incluyen la experiencia operativa y la calidad del servicio, mientras que las debilidades se centran en la falta de tecnología avanzada y una estructura organizativa tradicional.

TERCERA: El análisis de la matriz CANVAS permitió establecer que la propuesta de valor de EPAR Inversiones S.A.C. se basa en la rapidez, confiabilidad, flexibilidad y personalización de sus servicios, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente. Para implementar esta propuesta, se identificaron como aliados estratégicos las empresas tecnológicas para desarrollar software logístico y alianzas con proveedores locales. Las actividades clave incluyen la integración de un sistema ERP, un plan de marketing digital, la actualización de la flota de vehículos y la capacitación del personal, todas enfocadas en mejorar

la eficiencia operativa y ampliar la base de clientes.

CUARTA: El plan estratégico estableció objetivos a largo plazo, como el incremento de la cuota de mercado, la mejora en la satisfacción del cliente, la reducción de los tiempos de entrega y la implementación de tecnologías avanzadas. Estos objetivos se han desglosado en metas específicas a corto plazo, detalladas en la matriz de Balanced Scorecard, que incluyen acciones concretas como inversiones en nuevas tecnologías y fortalecimiento del equipo de trabajo para garantizar su cumplimiento.

QUINTA: En la matriz Balanced Scorecard se definieron indicadores clave para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos de EPAR Inversiones S.A.C. Estos indicadores incluyen la reducción del tiempo promedio de entrega, la expansión del mercado mediante el porcentaje de nuevos clientes adquiridos, y la satisfacción del cliente medida a través de la retención de clientes y la evaluación de la calidad del servicio. El uso de estos indicadores permitirá a la empresa realizar un seguimiento constante de su desempeño, facilitando ajustes estratégicos cuando sea necesario para mantenerse competitiva en el dinámico sector de servicios de courier.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: El análisis del entorno de EPAR Inversiones S.A.C. se diseñó para ser utilizado dentro de un plazo específico, ya que las condiciones externas e internas son dinámicas y pueden cambiar rápidamente. Es crucial aplicar este estudio en el tiempo determinado, ya que las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas pueden variar con el tiempo. No actuar de inmediato podría hacer que algunas estrategias u objetivos planteados se vuelvan irrelevantes o menos efectivos, afectando la competitividad de la empresa.

SEGUNDA: Se recomienda que EPAR Inversiones S.A.C. adopte la misión y visión propuestas en este plan estratégico como un elemento central para guiar su desarrollo futuro. Estas definiciones no solo sirven como declaración de intenciones, sino también como herramientas motivacionales que alinean a todos los miembros de la organización hacia los objetivos comunes. La misión y visión ofrecen claridad sobre el propósito y la dirección de la empresa, facilitando la toma de decisiones coherentes con sus metas a largo plazo.

TERCERA: Es fundamental que EPAR Inversiones S.A.C. implemente las acciones contempladas en el plan estratégico para fortalecer su posición en el competitivo mercado de servicios de courier. Este plan proporciona un marco integral que abarca desde la optimización de procesos operativos hasta la diversificación de servicios. Su implementación permitirá a la empresa mejorar la eficiencia, satisfacer mejor las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades del mercado, garantizando así su crecimiento y sostenibilidad.

CUARTA: Identificar y priorizar aquellas acciones estratégicas que generen el mayor impacto tanto a corto como a largo plazo es esencial para maximizar los beneficios del plan estratégico. Focalizarse en iniciativas que aporten resultados rápidos ayudará a la empresa a obtener ganancias inmediatas en eficiencia y competitividad, mientras que las acciones a largo plazo proporcionarán una base sólida para un crecimiento sostenido. Este enfoque garantizará que los recursos se utilicen de manera óptima y que la empresa logre resultados tangibles

rápidamente.

QUINTA: Es recomendable establecer un sistema de comunicación claro y continuo para informar a todos los miembros de EPAR Inversiones S.A.C. sobre los objetivos, avances y resultados del plan estratégico. Esto promoverá la alineación de esfuerzos y un mayor compromiso hacia las metas comunes. La participación de todos los niveles de la organización no solo garantiza una implementación más eficaz, sino que también crea un ambiente de confianza y colaboración, donde cada empleado se siente parte del proceso de transformación.

SEXTA: Es esencial que EPAR Inversiones S.A.C. invierta en la capacitación continua de su personal para que comprendan plenamente su rol en la ejecución del plan estratégico. Esta formación debe enfocarse en desarrollar habilidades necesarias para la implementación de nuevas tecnologías y procesos. Además, empoderar a los empleados para que aporten ideas y soluciones durante la implementación del plan fomentará un sentido de pertenencia y compromiso, incrementando así la motivación y la productividad del equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofín Habana*(2), 322-343. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>
- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari, the international bestseller on business strategy*. New York: The Free Press.
- Alviry Zapata, M. A. (2022). Implementación de una metodología para diseñar un plan estratégico y organización en MYPES y START-UPS utilizando herramientas tecnológicas. Repositorio Institucional Universidad Católica de Santa María, Arequipa. Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11824>
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprende a Investigar: Nociones Básicas para la Investigación Social*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos.
- Arellano. (2023). *Estudio Nacional del consumidor Peruano 2024*. Lima: Sociedad Peruana de Marketing.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Astete Rocha, E., Lindo Monge, C. M., & Quiroz Rivero, M. G. (2019). *Plan Estratégico: Empresa de servicios de courier y paquetería, GTL Express S.A.C. en la ciudad de Lima*. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/b6051f19-2044-47f3-9375-099c827922e6>
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Estados Unidos: Wadsworth, Cengage Learning .
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Estados Unidos:

Addison-Wesley.

- Barreda Tamayo, H. V. (Enero de 2016). PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN UNIVERSIDADES DE AMERICA LATINA. Revista Gestão Universitária na América Latina, 9(1), 257-277.
- BBVA. (9 de Febrero de 2024). Perú | Seguimiento al consumo e inversión con datos en tiempo real en enero de 2024. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-seguimiento-al-consumo-e-inversion-con-datos-en-tiempo-real-en-enero-de-2024/>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá D.C, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Canada: K&S Ranch Publishing Inc. .
- Bogdan, S. T. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación . Nueva York: Paidós.
- Centro de Investigación y Desarrollo. (2023). Planificación Estratégica. Ciencia Latina.
- CGR. (2024). Índice de riesgos de corrupción e inconducta funcional INCO 2024. Limas: Contraloría General de la República del Perú.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Washington, D.C.: BeardBooks.
- Chedrau, L. (2017). El poder del posicionamiento. Caso Nirsa. Innova, 2(10), 36-41. Obtenido de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/485/484>
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Chica Mesa, J. C. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. Revista Colombiana de Marketing, 60-67.

- Chuquimarca Peña, C. V., Lincango Ñacata, J. A., & Taco Gualotuña, J. C. (Julio de 2019). ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS. Revista electrónica TAMBARA, 9(52), pp. 718-731. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf
- Condori Quispe, F. G., Pacsi Cconaya, C. D., & Paricahua Benavente, D. I. (2020). Planeamiento estratégico para la empresa E-Transport Arequipa. Repositorio de Tesis PUCP, Arequipa. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16676>
- Contreras Sierra, E. R. (Julio - Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión(35), pp. 152-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Courier, O. (s.f.). Olva Courier. Obtenido de OlvaCourier.com: <https://www.olvacourier.com/>
- Creswell, J. W. (2014). Research Desing . Los Angeles : Sage.
- D'Alessio , F. (2008). El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. Pearson Educación de México S.A.
- Day, G. S. (1984). Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- DHL Express Perú. (1 de Enero de 2023). DHL Group. Obtenido de DHL: https://mydhl.express.dhl/content/dam/downloads/pe/es/rate-guide/service_and_rate_guide_pe_es_2023.pdf.coredownload.pdf
- Diario Oficial Del Bicentenario El Peruano. (2023). Normas Legales Actualizadas. Lima: Editora Perú.
- Encomenderos Dávalos, D., Melgar Neyra, C., Pretell Paredes, V., & Rodríguez Mendoza, S. (20 de Enero de 2022). Modelo de planeamiento integral para la articulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anualen una cooperativa cafetalera.

Universidad Nacional de San Martín.

Espinoza, M., & Espinoza, M. (2020). LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS

LUEGO DE SU APLICACIÓN. ResearchGate, 2-19. Obtenido de

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>

F.Druker, P. (1954). La gerencia de empresas. Nueva York: Sudamericana S.A.

Gamboa, G. (10 de Mayo de 2024). Pobreza podría reducirse este año, estos son los indicadores que explica el BCRP. Diario Gestión.

Giraldo, L., Godes, E., & Bonilla, J. (2022). Análisis Pestel y su incidenciasobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID- 19. Semilla del Saber, 137-148.

Obtenido de

<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/439/247>

González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. Revista Publicando, 62-67.

Hax, A., & Majluf, N. (1996). Strategic planning, Management Planning. London: Prentice-Hall, Inc.

Henderson, B. (1 de Enero de 1970). Grupo de consultoría de Boston. Obtenido de Sitio web de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>

Hernández, S. D. (2 de Marzo de 2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. Gestión en el Tercer Milenio, 23(45), 5-13.

IMARC Group. (Marzo de 2024). Research and Markets. Obtenido de Research and Markets: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5946396/courier-express-parcel-market-report-service>

INEI. (11 de Julio de 2024). Situación de la Población Peruana 2024. Obtenido de Gob.pe:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf?v=1720728622>

INEI. (2 de Junio de 2024). Condiciones de Vida en el Perú. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de Gob.pe.

INEI. (9 de mayo de 2024). Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria, 2014-2023. Lima:

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de Gob.pe:

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5558423-peru-evolucion-de-la-pobreza-monetaria-2014-2023>

Infinitia Industrial Consulting. (27 de Junio de 2022). Infinitia industrial consulting. Obtenido de Productos sustitutivos en marketing: Definición y tipos:

<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/productos-sustitutivos-marketing-definicion-tipos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de Julio de 2024). Gob.pe. Obtenido de Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/988757-produccion-nacional-se-incremento-5-04-en-mayo-de-2024>

Ipinza, F. D. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (Primera edición ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.

Ipsos. (21 de Marzo de 2024). EL CONSUMIDOR 2024: preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevos comportamientos y tendencias. Obtenido de Gob.pe:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29_0.pdf

Jácome, I., & Carvache, O. (2017). ANÁLISIS DEL COSTO – BENEFICIO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN. Contribuciones a la Economía, 15(2), 2-14.

Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9031809>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral . Barcelona : Grupo Planeta (GBS).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. Mexico: Pearson.

Kvale, S. (1996). Las entrevistas en investigación Cualitativa . MADRID: Morata S.L .

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia, pp. 158 - 184. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>

Marbaise , M. (2017). El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz. Estado Unidos : Pasta blanda .

Miles, R., & Snow, C. (2003). Organizational Strategy, Structure, and Process. California: The Academy of Management Review.

Mordor Intelligence. (2023). Mordor Intelligence. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/peru-freight-and-logistics-market>

Moreno, J. (2017). Planeación estratégica. Bogotá: Areandino.

MTC. (28 de Julio de 2023). Estado Peruano. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/4471543-085-2023-pcm>

MTPE. (2024). Informe trimestral del mercado laboral . Lima : MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO .

Multinacionales Por Marca España. (2018). Multinacionales. Obtenido de Multinacionales con España: https://multinacional.es/cms/wp-content/uploads/2018/05/Documento_ODS.pdf

Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Pakamuros, 8(4), 31-44. doi:<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

- Ortega, B. (2012). Análisis Coste-Beneficio. *Extoikos*(5), 147-149. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5583839>
- Ortiz, B., & Capó, J. (2015). 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3Ciencias*, 4(4), 231 - 247. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: DEUSTO.
- Palomo, C. R., & Hernández Iruegas, F. X. (2013). RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES. *Observatorio de la Economía*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications, Inc.
- Pereira, D. A., Diniz, B. P., Araújo, G. N., Araújo, A. C., Silva, M. J., Neto, J. C., . . . Santos, M. d. (2023). Development of strategic planning of a financial education company in Brazil: an approach based on the new Multicriteria Decision Analysis Method S.W.O.T-D.M.S. *Procedia Computer Science*, 681-688.
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento Estratégico. Teorias, Modelos e Processos (Vol. 1)*. São Paulo: Atlas.
- Pino Acosta, I., Ruiz Gomez, M. F., Murgueitio Bohorquez, M., & Soriano, F. (2009). Análisis del Sector Courier y el Efecto en los Flujos de Efectivo por Clase Contribuyente.
- Pinto, G., Silva, F. J., Baptista, A., Fernandes, N. O., Casais, R., & Carvalho, C. (2020). TPM implementation and maintenance strategic plan – a case study. *Procedia Manufacturing*, 1423-1430.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. CESCA.

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2-18.
- Porter, M. E. (1987). Ventaja competitiva . Mexico: Grupo Editorial Patria .
- Prandtstetter, M., Seragiotto, C., Braith, J., Eitler, S., Ennsner, B., Hauger, G., . . . Steinbauer, M. (2021). On the Impact of Open Parcel Lockers on Traffic. Sustainability 2021, 1-19.
- Quintana, B. A. (22 de 12 de 2023). ¿Como llegamos al 2024?: Una paradoja política, social y económica. Diario Gestión.
- Quispe, L. C. (2023). Un consumidor más consciente y ecoamigable: así se están adaptando las empresas en Perú. Forbes Perú.
- Raju, J., & Zhang, J. (2010). Fijando precios para ganar competitividad: Últimas tendencias en política de precios. Barcelona: Pearson Education, Inc.
- Ramírez, L. (2006). La competitividad ... ¿a qué se refiere? Ensayos de Economía, 107-117. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/24712/25275>
- Reyes Espejo, R., Sutta Soto, I., & Centurión Lino, C. (2023). Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2024 - 2030 . Lima: Ministerio de transporte y Comunicaciones.
- Roca Becerra, J. L., & Javier Solano, E. (2020). El uso de la matriz BCG y su impacto en la gestión de operaciones de las empresas. CTSCAFE, 49-55.
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 1-13.
- Rojas, M., Jaimés, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Espacios, 11. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Roldán, P. N. (1 de Junio de 2020). Economipedia. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1985). Strategic management & business policy : a methodological approach. United States: The Academy of Management Review.

S.A., E. D. (s.f.). EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS EL VELOZ DE CHALA S.A. Obtenido de EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS EL VELOZ DE CHALA S.A.: <https://compuempresa.com/info/empresa-de-transportes-y-servicios-el-veloz-de-chala-sa-0CFFB4B25A670905>

Saavedra Coronel, A. E. (2023). Propuesta de Plan Estratégico para administrar una empresa de servicios Courier - Pacasmayo, 2022. Repositorio Institucional Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/113105>

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Santos, D. (8 de Noviembre de 2023). HubSpot. Obtenido de HubSpot Inc.: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

Serralvo, F., & Furrier, M. (2005). TIPOLOGÍAS DEL POSICIONAMIENTO DE MARCAS. UN ESTUDIO CONCEPTUAL EN BRASIL Y EN ESPAÑA. Revista Galega de Economía, 14(1-2), 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/391/39114226.pdf>

Toffler, A. (1980). Topics Modern History, Society, Psychology, Politics, Mystery Babylon. New York: WILLIAM MORROW AND COMPANY, INC.

Transmotar. (s.f.). Transmotar Transporte y Logística Integral. Obtenido de Transmotar.com: <http://www.transmotar.com/>

Villarreal Segoviano, F. J. (2012). Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Nova Scientia, pp. 165-202. Obtenido de

http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/104214/secme-23384_10.pdf?sequence=10

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. San francisco: Long Range Planning .

Yin, R. K. (2009). Case Study Research . Los Angeles: Sage Publications, Inc.



ANEXOS

Anexo 1: Plan de Tesis Aprobado

1.1. Problema

Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR Inversiones S.A.C., Arequipa, 2024.

1.2. Descripción

El sector Courier está destinado a la importación y exportación de mercaderías como paquetes y documentos alrededor del mundo. Estas compañías también ofrecen algunos servicios adicionales como lo son el desaduanizaje de la mercadería, embalaje, seguros y asistentes informáticos que permitan al cliente tanto el seguimiento como el control del transporte de la mercadería (Pino Acosta et al., 2009).

A nivel mundial el sector de mensajería, mensajería urgente y paquetería (CEP) sigue experimentando un notable crecimiento, siendo impulsado por varios factores clave, principalmente por la expansión del comercio electrónico, el cual ha aumentado significativamente la demanda de estos servicios de manera rápida y eficiente. Además, esta tendencia se reforzó con el efecto de la pandemia de la Covid-19, la cual optimizó la acogida del comercio electrónico y la necesidad de entrega rápidas durante el tiempo de confinamiento, en el 2023 este sector alcanzó un valor de 439.8 mil millones de dólares en 2023, esperando que este llegue a 623.3 mil millones de dólares para el año 2032 (IMARC Group, 2024).

El sector courier en Perú está creciendo, con un énfasis cada vez mayor en la tecnología y la eficiencia para responder a la creciente demanda del comercio electrónico. Aunque la competencia es fuerte, las empresas que se adaptan y brindan servicios de alta calidad tienen una gran oportunidad de expansión en el mercado (Mordor Intelligence, 2023).

Epar Inversiones S.A.C, es una empresa de servicios de transporte y mensajería con 13 años operando activamente en el mercado de Arequipa, dedicada al segmento empresarial e

institucional. Además, es especialista en la entrega de paquetes y documentos a través de canales terrestres, garantizando la puntualidad. De igual manera, la empresa realiza sus operaciones mediante vehículos aptos para el transporte regional, ofreciendo un servicio de confiable y eficiente. No obstante, Epar Inversiones S.A.C actualmente mantiene una presencia estable en su mercado pese a que carece de estrategias clave en las áreas como marketing, operaciones, ventas, finanzas, logística y comercio electrónico.

Desarrollar un plan estratégico es fundamental para cualquier empresa, incluido Epar Inversiones S.A.C, porque permite establecer un rumbo claro y definir objetivos a largo plazo, asegurando que todos los recursos y esfuerzos estén alineados hacia el logro de estos objetivos. Según Chandler (1962) un plan estratégico radica en definir los objetivos y las metas a largo plazo de una empresa identificando las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Además, Ansoff (1965) sostiene que la estrategia es un vínculo entre las actividades y recursos de la organización y las relaciones producto-mercado, esenciales para la organización y su permanencia en el futuro.

Se considera importante desarrollar un plan estratégico que ayude a la empresa Epar Inversiones S.A.C a mejorar y aprovechar las oportunidades para con ello fortalecer su competitividad. Desarrollar cada una de sus áreas ayudara de manera significativa a potenciar su crecimiento y poder aprovechar las oportunidades del mercado.

La competitividad es importante para las empresas, ya que permite adaptarse a un ambiente dinámico y con ello maximizar su crecimiento, una organización puede diferenciarse de sus competidores, lo que resulta una mayor captación de mercado, garantizando su rendimiento y rentabilidad a un largo plazo. Además, Porter (1987) afirma que la competitividad es la capacidad de generar un valor para sus compradores, creando una oferta única permitiendo generar un valor económico mayor al de sus competidores.

Pese a su consistente posición en el mercado de Arequipa, enfrenta diversos desafíos

por la falta de estrategias en áreas importantes como operaciones, marketing, ventas, logística, finanzas y comercio electrónico. La escasez de esas áreas representa pérdidas de oportunidades para la empresa. Al identificar estas variables, se ha observado que la ejecución de un plan estratégico no solo optimizaría la gestión financiera y la eficiencia operativa, sino que a la vez fortalecería su posición competitiva. La conformidad reside en elaborar estrategias detalladas que permitan a Epar Inversiones S.A.C diferenciar su oferta de servicios, perfeccionar sus procesos, aprovechar oportunidades. Asimismo, la empresa no solo garantiza su sostenibilidad a largo plazo, sino que podrá consolidarse como un líder en su sector, superando su capacidad para atraer y retener clientes empresariales e institucionales.

Por lo tanto, en el presente estudio se busca ejecutar un plan estratégico que permita a Epar Inversiones S.A.C mejorar sus deficiencias actuales, fortalecer su competitividad en el mercado de Arequipa y perfeccionar sus operaciones. Este enfoque integral ayudará al desarrollo continuo y consolidación como un aliado eficaz y confiable para empresas e instituciones.

1.2.1. Campo, Área y Línea

Campo: Facultad Ciencias Económicas Administrativas.

Área: Programa Profesional de Ingeniería Comercial.

Línea: Marketing.

1.2.2. Tipo de problema

El presente estudio será del tipo descriptivo, según Sampieri (2014) una investigación descriptiva se centra en especificar características de un determinado contexto, fenómeno o grupo específico, proyectando una imagen precisa y metódica de sus elementos. Este tipo de investigación ayuda a adjuntar datos e información que describen de manera detallada el objeto de estudio, facilitando una comprensión minuciosa. De manera similar, Bernal (2010) señala que la investigación descriptiva se centra a especificar e identificar las características

importantes del objeto de estudio, lo que ayuda a la comprensión de su estructura y conducta sin descomponer su estado original.

1.2.3. Variables

1.2.3.1. Análisis de Variables:

Variable independiente: Plan estratégico

El plan estratégico según Rezende (2008; como se cita en Barreda Tamayo, 2016) es un proceso dinámico, integral, colaborativo, participativo y constante con el fin de definir los objetivos, estrategias y acciones dentro de la empresa. Donde a partir de la situación actual de la organización, estableciendo cuales serían las decisiones que se tomarán para alcanzar la meta anhelada, el cual puede ser a mediano o largo plazo (Armijo, 2009).

Por otro lado, Pereira (2010) menciona que el Planeamiento Estratégico es un procedimiento que implica un análisis meticuloso de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno externo. El objetivo es desarrollar estrategias y acciones estratégicas que mejoren la competitividad y la capacidad de decisión de la organización, siempre enfocándose en los aspectos más humanos que faciliten la comprensión de los desafíos organizacionales.

Variable dependiente: Competitividad

La competitividad, para Roldán (2020) no es más que la capacidad de una empresa para mejorar y sostenerse en el mercado frente a sus competidores, logrando obtener un posicionamiento resaltante. Asimismo, Porter (1987) precisa la competitividad como la destreza de una empresa para diferenciarse, lo que resulta en una mayor atracción de mercado.

De igual manera, para F. Druker (1954) la competitividad es indispensable para toda empresa que busca ser líder en el mercado la cual debe centrarse en desarrollar y aprovechar sus recursos para lograrlo. Por otro lado, para Day (1984) la competitividad se concreta como una posición notoria que se consigue a través de la composición en costos o la operación en un

nicho de mercado protegido.

1.2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores		
Plan estratégico	DIAGNÓSTICO	IDENTIDAD	Misión		
			Visión		
			Valores		
			Objetivos		
		EXTERNO	Factores Políticas, Legales y gubernamentales		
			Factores Económicos y financieros		
			Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas		
			Fuerzas Tecnológicas y Científicas		
			Fuerzas ecológicas y del ambiente		
		INTERNO	Administración y Gerencia		
			Marketing y Ventas		
			Operaciones		
			Finanzas y Contabilidad		
			Recursos Humanos		
			Sistemas de Información y Comunicaciones		
			Tecnología, Información y Desarrollo		
		DEL MERCADO	Relación con clientes		
			Relación con proveedores		
			Rivalidad entre competidores (competidores y referentes)		
					Amenaza de productos sustitutos
					Amenaza de nuevos competidores
		CANVAS			
		ANÁLISIS SITUACIONAL	Matriz de Evaluación de Factores Externos		
			Matriz de Evaluación de Factores Externos		

1.2.3.3. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
¿Cómo se diseña un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.?	Diseñar un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.	Dado que falta estrategias para mejorar la competitividad en la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C., es probable que el plan estratégico mejore la competitividad.	Plan estratégico	DIAGNÓSTICO	IDENTIDAD	Misión
						Visión
						Valores
						Objetivos
					EXTERNO	Factores Políticas, Legales y gubernamentales
						Factores Económicos y financieros
						Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas
						Fuerzas Tecnológicas y Científicas
						Fuerzas ecológicas y del ambiente
						Administración y Gerencia
INTERNO	Marketing y Ventas					
	Operaciones					
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específica				Finanzas y Contabilidad

<p>¿Cuál es la situación actual de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.?</p>	<p>Realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis interno y externo para la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.</p>	<p>Es probable que el diagnóstico situacional, nos permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa EPAR INVERSIONES S.A.C.</p>	<p>Recursos Humanos</p> <hr/> <p>Sistemas de Información y Comunicaciones</p> <hr/> <p>Tecnología, Información y Desarrollo</p> <hr/> <p>Relación con clientes</p> <hr/> <p>Relación con proveedores</p> <hr/> <p>Rivalidad entre competidores (competidores y referentes)</p> <hr/> <p>Amenaza de productos sustitutos</p> <hr/> <p>Amenaza de nuevos competidores</p>
<p>¿Cuál es la propuesta de valor a través de método CANVAS?</p>	<p>Determinar la propuesta de valor a través del método CANVAS.</p>	<p>Es probable que el método CANVAS permita encontrar una propuesta de valor, definiendo los beneficios únicos y diferenciadores que la empresa ofrece.</p>	
<p>¿Cuáles son las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la</p>	<p>Establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la</p>	<p>Es probable que las estrategias a largo y corto plazo ayude a la empresa a</p>	<p>DEL MERCADO</p> <hr/> <p>CANVAS</p> <hr/> <p>ANÁLISIS SITUACIONAL</p> <hr/> <p>Matriz de Evaluación de Factores Externos</p> <hr/> <p>Matriz de Evaluación de Factores Externos</p> <hr/> <p>Matriz Perfil Competitivo</p>

mejora competitiva?	mejora competitiva.	enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas clave de mejora.					Matriz Perfil Referencial
							Matriz de Intereses y Objetivos
							Matriz FODA
							Matriz Analítica de Formación de Estrategias
						GENERACION DE ESTRATEGIAS	Matriz de la Gran Estrategia
							Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
							Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción
					DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz de Decisión Estratégica
							Matriz BCG
							# de cambios estructurales
¿Cómo son los indicadores y mecanismos de control estratégico?	Formular los indicadores y mecanismos de control estratégico.	Es probable medir el desempeño, identificando áreas de mejora respecto a los objetivos planteados.				Propuesta de reestructuración organizacional	
						Propuesta de métodos de control y seguimiento	Matriz BCG
			Competitividad	POSICIONAMIENTO		Fidelización de clientes	# recompra por cliente

	Nuevos clientes	Periodo de rotación de recompra #Cantidad de inscripciones de nuevos clientes
COSTO BENEFICIO	ROI	VENTAS/INVERSIÓN
EFFECTIVIDAD	Eficiencia del servicio Eficacia	Nivel de productividad Alcance de objetivos

Nota. Elaboración propia basada en la investigación.



1.2.4. Interrogantes básicas

1.2.4.1. Interrogante general

¿Cómo se diseña un plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa Epar Inversiones S.A.C.?

1.2.4.2. Interrogantes específicas

¿Cuál es la situación actual de la empresa Epar Inversiones S.A.C.?

¿Cuál es la propuesta de valor a través de método CANVAS?

¿Cuáles son las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva?

¿Cómo son los indicadores y mecanismos de control estratégico?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación social

La implementación de un plan estratégico para la empresa Epar Inversiones S.A.C., aporta diversos beneficios a la sociedad, puesto que impulsa la creación de empleo, mejorando así el bienestar económico de la comunidad. Además, optimiza la calidad del servicio de mensajería, ofreciendo a los clientes una experiencia más eficiente y confiable. Adicionalmente, contribuye al desarrollo económico local al atraer más negocios y fortalecer el tejido empresarial.

1.3.2. Justificación práctica

La elaboración de un plan estratégico optimizará los procesos operativos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos. Además, aumentará la calidad del servicio ofrecido, lo que puede resultar en una mayor satisfacción y fidelización de los clientes, adicionalmente, facilitará la identificación de nuevas oportunidades de mercado y el desarrollo de ventajas competitivas, lo que puede incrementar la cuota de mercado de la empresa. También promoverá la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas, mejorando la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Finalmente, fortalecerá la posición

financiera de la empresa, garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

1.3.3. Justificación profesional

La elaboración de la tesis sobre planeamiento estratégico favorece de manera directa al tesista brindándole la oportunidad de alcanzar un título profesional. Asimismo, proporcionar conocimientos adaptables y profundos en gestión empresarial y logística. Al mismo tiempo, genera el desarrollo de destrezas metódicas y trascendentales, perfeccionar su perfil profesional e incrementar sus oportunidades laborales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la mejora de la competitividad de Epar Inversiones S.A.C.

1.4.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico situacional a través de una análisis interno y externo

Determinar la propuesta de valor a través del método CANVAS.

Establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva.

Formular los indicadores y mecanismos de control estratégico.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Marco conceptual

1.5.2. Bibliografía básica

1.5.3. Antecedentes

1.5.3.1. Antecedentes Internacionales

Pinto et al. (2020) Plan estratégico de implementación y mantenimiento de TPM: un estudio de caso, Procedia Manufacturing, Porto – Portugal.

En el estudio presentado, el objetivo principal fue implementar un plan estratégico de mantenimiento para mejorar la eficiencia operativa de las máquinas en una empresa específica.

Para lograr este objetivo, se utilizaron herramientas como el Mantenimiento Productivo Total (TPM), planes de mantenimiento preventivo y correctivo, así como la gestión de stocks de piezas de repuesto. La población objetivo de este estudio fueron las células de producción dentro de la empresa analizada. La primera conclusión a la que llegaron los autores fue que, mediante la implementación de planes de Mantenimiento Autónomo (AM), Mantenimiento Preventivo (PM) y la gestión eficiente de piezas de repuesto, se logró reducir significativamente el tiempo de inactividad de las máquinas. Esto se tradujo en una disminución del tiempo perdido debido a fallas, lo que a su vez mejoró los indicadores clave de rendimiento como el Tiempo Medio para Reparar (MTTR), el Tiempo Medio Entre Fallas (MTBF), la Disponibilidad y la Eficiencia General de los Equipos (OEE). Este estudio proporciona un ejemplo concreto de cómo la implementación de estrategias de mantenimiento proactivo puede tener un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la reducción de tiempos de inactividad. Al aplicar los principios de planificación estratégica y adaptar las lecciones aprendidas en este estudio a una empresa de mensajería, se podría mejorar la gestión de activos, optimizar los procesos de mantenimiento y, en última instancia, aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

Pereira et al. (2023) Desarrollo de la planificación estratégica de una empresa de educación financiera en Brasil: un enfoque basado en el nuevo Método de Análisis de Decisión Multicriterio S.W.O.T-D.M. S, Paraibá - Brasil.

El objetivo principal del estudio realizado fue demostrar la implementación y avance del Método de Análisis de Decisiones Multicriterio S.W.O.T-D.M. S en el proceso de planificación estratégica de una empresa de educación financiera en Brasil. Para lograr esto, se utilizaron herramientas de análisis multicriterio en conjunto con la Matriz FODA para clasificar alternativas dentro de las áreas de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Utilizaron entrevistas con los gerentes de la empresa como instrumento para recopilar

información y datos relevantes. La población de interés en este estudio fueron los gerentes y tomadores de decisiones de la empresa de educación financiera en cuestión. Una de las conclusiones principales a las que se llegaron fue la priorización de alternativas específicas para la planificación estratégica de la empresa estudiada, como la calificación de consultores, la capacidad de inversión, el aumento de ingresos y el mercado competitivo. Estas conclusiones se basaron en la comparación entre la Matriz FODA generada a partir de las entrevistas con los gerentes y la Matriz S.W.O.T-D.M. S, que se creó después de la modelización matemática. Esta comparación reveló diferencias en la priorización de las alternativas para la planificación estratégica de la empresa. Esta investigación proporciona un marco valioso para la aplicación de métodos de análisis multicriterio en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Al adoptar el enfoque S.W.O.T-D.M. S y considerar las lecciones aprendidas en el estudio de la empresa de educación financiera, se puede mejorar la precisión y efectividad de la planificación estratégica en la empresa de mensajería, permitiendo una mejor identificación y priorización de las acciones estratégicas a seguir.

1.5.3.2. Antecedentes Nacionales

Saavedra Coronel (2023) Propuesta de Plan Estratégico para administrar una empresa de servicios Courier - Pacasmayo, 2022, Lima.

El objetivo principal de la investigación fue diseñar un plan estratégico que permitiera mejorar la gestión y rentabilidad de la empresa de mensajería en estudio. Para lograr este objetivo, se utilizaron diversos instrumentos de investigación como el análisis FODA, el análisis de la competencia, encuestas a clientes y entrevistas a directivos de la empresa. La población o muestra a la que se dirigió el estudio incluyó a los colaboradores de la empresa, clientes actuales y potenciales, así como a expertos en el sector de mensajería. Una de las conclusiones a las que se llegó en el estudio fue la identificación de oportunidades de mejora en la gestión operativa y comercial de la empresa de mensajería, así como la necesidad de

implementar estrategias de fidelización de clientes para mejorar la rentabilidad del negocio. Esta investigación podría ser de gran utilidad ya que brinda un ejemplo concreto de cómo aplicar la planificación estratégica en el ámbito de los servicios Courier, proporciona un marco metodológico y resultados concretos que podrían servir de referencia para otras empresas del mismo sector que buscan mejorar su gestión y rentabilidad a través de la planificación estratégica.

Astete Rocha et al. (2019) Plan Estratégico: Empresa de servicios de courier y paquetería, GTL Express S.A.C. en la ciudad de Lima, Lima.

El objetivo principal del estudio realizado fue desarrollar un plan estratégico para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa en el mercado. Para ello, se utilizaron instrumentos como análisis FODA y benchmarking, entre otros. La población o muestra a la que se dirigió el estudio fue el equipo directivo y operativo de la empresa. La primera conclusión a la que llegaron fue la necesidad de implementar acciones de mejora en áreas como logística, tecnología y servicio al cliente, con el fin de fortalecer la posición de la empresa en el mercado de mensajería y paquetería. Esta investigación es importante ya que proporciona un caso práctico y concreto de aplicación de herramientas y técnicas de planeación estratégica en un contexto real.

1.5.3.3. Antecedentes Locales

Condori Quispe et al. (2020) Planeamiento Estratégico para la Empresa E-Transport Arequipa, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Cuerpo de redacción: El objetivo principal fue diseñar un plan estratégico que permitiera mejorar la competitividad de la empresa de transporte en la ciudad de Arequipa. Para lograr este objetivo, se utilizaron diferentes instrumentos como el análisis FODA y la matriz DOFA, entre otros. La población o muestra a la que se dirigió este estudio fueron los directivos y colaboradores de la empresa E-Transport Arequipa. La primera conclusión a la que llegaron

fue que la empresa necesitaba implementar un plan estratégico que le permitiera enfrentar de manera más efectiva la competencia en el mercado de transporte de la ciudad. Este plan estratégico incluyó la identificación de áreas de mejora, la definición de objetivos claros y la implementación de acciones concretas para alcanzarlos. Esta investigación resulta importante ya que podrá ser de gran ayuda al proporcionar un enfoque estructurado y metodológico para la toma de decisiones y la definición de estrategias que permitan a la empresa mejorar su competitividad en el mercado.

Alviry Zapata (2022) Implementación de una metodología para diseñar un plan estratégico y organización en MYPES y START-UPS utilizando herramientas tecnológicas, Arequipa.

En el estudio realizado, se planteó como objetivo principal diseñar un plan estratégico y organización en MYPES y START-UPS utilizando herramientas tecnológicas. Para ello, se utilizaron instrumentos como análisis FODA, matriz DOFA, análisis PESTEL, entre otros. La población/muestra a la que se dirigió este estudio fueron las MYPES y START-UPS que requieren de un plan estratégico para su crecimiento y consolidación en el mercado. La primera conclusión a la que se llegó fue que la implementación de un plan estratégico adecuado, apoyado en herramientas tecnológicas, puede ser un factor determinante para el éxito. Esta planificación estratégica les permite identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, permitiendo tomar decisiones más acertadas y ajustadas a la realidad del mercado. Esta investigación resulta ser importante ya que incorpora herramientas tecnológicas en su planificación estratégica, lo que le permitiría ampliar su visión, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar su competitividad y adaptarse de manera más eficiente a los cambios del entorno. Además, le brindaría herramientas para evaluar su desempeño de manera más precisa y realizar ajustes necesarios en su estrategia para lograr un crecimiento sostenible.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Dado que falta estrategias para mejorar la competitividad en la empresa EPAR Inversiones S.A.C., es probable que el plan estratégico mejore la competitividad.

1.6.2. Hipótesis específicas

Es probable que el diagnóstico situacional, nos permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es probable que el método CANVAS permita encontrar una propuesta de valor, definiendo los beneficios únicos y diferenciadores que la empresa ofrece.

Es probable que las estrategias a largo y corto plazo ayude a la empresa a enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas clave de mejora.

Es probable medir el desempeño, identificando áreas de mejora respecto a los objetivos planteados.

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

Para la presente investigación se usarán las siguientes técnicas:

Observación no participante

Es una técnica de investigación cualitativa en la cual el investigador observa a los sujetos de estudio sin interactuar con ellos. Esta dirección permite conseguir una comprensión natural del comportamiento de los individuos en su ambiente cotidiano. Según Bogdan (1984) la observación no participante implica que el investigador, recopila datos de forma sistemáticas sin ser intrusivo. Además, Patton (2002) afirma que dicha técnica es útil para comprender desde una perspectiva interna, reflejando la complejidad y los matices del entorno cotidiano de los sujetos de estudios. La técnica se usará con el fin de recolectar información relevante en la etapa del análisis interno y de mercado, su instrumento será la guía de observación.

Análisis documental

Referida a establecer contacto con el conocimiento que ya se tiene previamente acumulado, sobre el tema o problema que se va a pretender estudiar, a través lo que se ha observado/analizado con anterioridad (Ander-Egg, 2011). Con el fin de lograr este objetivo, el investigador recurre a lo que se conoce como "consulta y recopilación documental", labor que se realiza principalmente a través de la identificación, revisión y recopilación de documentos relevantes. En la investigación, la técnica se empleará para realizar el diagnóstico externo, haciendo revisión de diversos reportes e informes emitidos por la empresa, con su instrumento como la guía de análisis documental.

Entrevista

Es una herramienta metodológica en la investigación cualitativa que se utiliza para conseguir información específica de los sujetos de estudio a través de una interacción directa. Para Kvale (1996) lo define como una conversación profesional en la cual el investigador

examina experiencias y perspectivas que los sujetos determinan a numerosos fenómenos. Todo ello permite obtener respuestas con la información requerida. Yin (2009) señala que las entrevistas pueden ser estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas, con ello permite al investigador adecuar la conversación para adquirir mayor comprensión. Las entrevistas serán aplicadas a trabajadores de la empresa y se utilizará en la etapa de diagnóstico interno para una mejor comprensión de cada una de las áreas. El instrumento utilizado serán las guías de entrevista, la cual se estructurará según los datos que se quiere recolectar.

Encuesta: Es un método de investigación cualitativa que permite recolectar datos estandarizados de una gran cantidad de personas a través de cuestionarios o entrevistas estructuradas. Para Babbie (2010) las encuestas son necesarias para lograr obtener información sobre los comportamientos y características de una población. Creswell (2014) recalca que las encuestas facilitan el análisis estadístico y con ello la generalización de los resultados a una población. En la presente investigación la técnica se aplicará a trabajadores de la empresa, para conocer información relevante del funcionamiento de esta, siendo su instrumento el cuestionario.

2.2. Estructuras de los Instrumentos

La estructura de los instrumentos se presenta a continuación:

Ficha de observación no participante:

La ficha contará de cuatro objetivos, los cuales perciben la capacidad de la empresa para competir en su mercado.

A través de las 10 preguntas planteadas, se podrá examinar los puntos fuertes, optimizar las áreas de mejora dentro de la empresa, recopilar las ideas y sugerencias de los observados para mejorar la capacidad de la empresa. A demás de ello, se evaluará el nivel de satisfacción y las experiencias laborales de los empleados.

Para llevar a cabo ello se tendrá en cuenta:

- Notas de campo: Anotaciones de las observaciones.
- Grabaciones de video o audio: Imágenes capturadas durante la observación.

Cuestionario:

- Cuestionario: Listado de 6 preguntas estructuradas-
- Formulario Online: Plataforma digital para recolectar las respuestas, Google Forms.
- Escalas de Likert: Mide actitudes en una escala de acuerdo.

Guía de Entrevista:

La entrevista consta de un total de 16 preguntas, las cuales se realizarán en línea con el propietario de la empresa y el administrador.

Para llevar a cabo ello se tendrá en cuenta:

- Guía de entrevista: Listado de 10/16 preguntas a tratar.
- Grabadora de voz: Registrar respuestas.
- Notas de campo: Anotaciones tomadas durante la entrevista para poder registrar detalles.
- Entrevistas semiestructuradas: Listado de preguntas abiertas.

Guía de análisis documental:

El propósito de análisis documental es poder evaluar de manera sistemática los documentos adecuados para obtener información valiosa que permita el entendimiento específico de los patrones y tendencias y con ello respaldar las decisiones fundamentales.

- Lista de verificación: Lista de criterios a evaluar y analizar
- Lista de fuentes de información primaria utilizadas.

2.3. Campo de verificación

2.3.1. Ámbito

Empresa “EPAR Inversiones S.A.C.”, ubicada en el distrito de José Luis Bustamante y

Rivero, ciudad de Arequipa, provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa.

2.3.2. Temporalidad

La presente investigación se realizará en los meses de mayo del 2024 a setiembre del 2024.

2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)

El universo es el equipo de “EPAR Inversiones S.A.C.”, la cual tiene una población de 20 de trabajadores totales, por lo que se trata de una población finita menor, no siendo necesario realizar un muestro para el estudio.

2.4. Estrategia de recolección de datos

Para la presente investigación, según la técnica utilizada (Observación no participante, Análisis documental, Entrevista, Encuesta) se procederá con la recolección de datos de la siguiente manera:

Para la observación no participante, se comenzará con una planificación detallada donde se definirán los objetivos específicos de la observación. Se seleccionarán los lugares y momentos adecuados dentro de EPAR Inversiones S.A.C. para llevar a cabo la observación, asegurando que estos sean representativos de las actividades cotidianas de la empresa. Se preparará una guía de observación con los aspectos y comportamientos a observar. Durante la realización de la observación, el investigador se mantendrá en una posición discreta, registrando todas las observaciones en notas de campo y, cuando sea posible, utilizando grabadoras de audio o video. Posteriormente, se analizarán las notas y grabaciones para identificar patrones y temas relevantes que contribuyan al diseño del plan estratégico.

El análisis documental comenzará con la definición de los objetivos de la revisión de documentos, identificando qué información se busca obtener. Se procederá a la selección y recopilación de documentos relevantes como informes de desempeño, registros financieros y estudios de mercado previos. Estos documentos se revisarán inicialmente de manera superficial

para clasificar su relevancia. Luego, se realizará un análisis detallado utilizando listas de verificación y matrices de análisis para extraer y organizar la información clave. Si es necesario, se empleará software de análisis cualitativo como NVivo para facilitar la organización de los datos. Los hallazgos se sintetizarán en fichas de resumen y serán utilizados para responder a los objetivos planteados y serán una base importante para el diseño del plan estratégico.

En cuanto a las entrevistas, se definirán los objetivos específicos y se identificará a los entrevistados claves dentro de la empresa, como gerentes y empleados estratégicos. Se preparará una guía de entrevista con preguntas abiertas que permitan explorar en profundidad los temas de interés. Las entrevistas se realizarán en un entorno cómodo para los entrevistados, utilizando grabadoras de voz para registrar las respuestas. Después de realizar las entrevistas, se transcribirán las grabaciones y se procederá a la codificación de las respuestas para identificar temas y patrones relevantes. Este análisis cualitativo se complementará con el uso de software especializado si es necesario. Los resultados se presentarán en un informe detallado que incluirá citas textuales relevantes y un análisis profundo, contribuyendo a la comprensión de los factores que afectan la competitividad de la empresa.

Para la encuesta, se definirán claramente los objetivos y se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas, para obtener información específica de una muestra representativa de empleados y clientes de EPAR Inversiones S.A.C. Se realizará una prueba piloto del cuestionario para ajustar posibles problemas antes de su distribución final. Las encuestas se administrarán tanto en formato online como en papel, según la accesibilidad de los participantes. Una vez recolectadas las respuestas, se procederá a su digitalización si es necesario y se analizarán utilizando software estadístico como Excel. Los resultados se interpretarán en relación con los objetivos de la encuesta y se presentarán en un informe que incluirá tablas, gráficos y un análisis detallado. Las conclusiones obtenidas servirán para fundamentar el diseño del plan estratégico, aportando datos cuantitativos sobre la percepción y

necesidades de los involucrados.

2.5. Recursos necesarios

2.5.1. Recursos humanos:

Investigadores:

- Ana Belén Nathaly Carrazco Montoya
- Josue Enrique Motta Alarico

2.5.2. Recursos materiales:

Para la investigación, se usarán los siguientes materiales:

- 1 laptop
- 10 lapiceros
- 2 libretas de apuntes
- 1 grabadora de audio
- 1 memoria USB
- 100 hojas bond

2.5.3. Financieros:

Tabla 3
Datos financieros

DETALLE	PRECIO UNIDAD	MONTO TOTAL (S/.)	
Laptop	-	-	-
Lapiceros	1	S/	10.00
Libreta de Apuntes	2	S/	16.00
Hojas bond	0.1	S/	10.00
Memoria USB	1	S/	18.00
Internet	-	S/	65.00
Movilidad	-	S/	50.00
Derecho por titulación			
TOTAL		S/	169.00

2.6. Cronograma de la investigación

Tabla 4

Cronograma de la investigación

Etapas de la tesis	2024															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de tema	■															
Búsqueda de antecedentes		■														
Planteamiento del problema			■													
Marco teórico				■	■											
Presentación del proyecto					■											
Levantamiento de observaciones de proyecto						■										
Aplicación de herramientas							■	■	■							
Recolección de información								■	■	■						
Procesamiento de información											■					
Conclusiones y recomendaciones												■	■			
Presentación de borrador de tesis													■	■		
Levantamientos de observaciones de borrador															■	
Sustentación																■

Nota. Elaboración propia basada en la investigación, 2024

Anexo 2: Ficha Técnica de Entrevista

Objetivo:

Recabar información cualitativa de primera mano sobre las percepciones, experiencias y sugerencias de directivos de EPAR Inversiones S.A.C.

Descripción:

Se realizarán entrevistas semiestructuradas con diferentes miembros de la empresa, incluyendo directivos, gerentes y empleados de distintos niveles jerárquicos.

Aspectos para investigar:

1. Percepción de la competitividad de la empresa
2. Identificación de fortalezas y debilidades internas
3. Sugerencias para mejorar la competitividad
4. Experiencia y satisfacción laboral

Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida al _____:

¿Qué sistemas de información utilizas en tu trabajo diario y cómo calificarías su eficiencia?

¿Cómo se recopila y almacena la información en tu área? ¿Encuentras problemas con la accesibilidad o precisión de los datos?

¿Qué herramientas de comunicación interna usas con mayor frecuencia? ¿Cómo evalúas su efectividad?

¿Qué sistemas de comunicación externa emplea la empresa para interactuar con clientes y proveedores? ¿Qué mejoras sugerirías?

¿Cómo describirías la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes) que utilizas?

¿Existen problemas frecuentes con esta infraestructura?

¿Qué tan satisfecho estás con el soporte técnico que recibes cuando enfrentas problemas tecnológicos? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?

¿Qué medidas de seguridad de la información están implementadas en tu área? ¿Te sientes seguro con estas medidas?

¿Qué tipo de capacitación y desarrollo profesional en tecnología has recibido? ¿Qué temas o áreas adicionales te gustaría que se incluyeran en estos programas?

¿Has notado alguna iniciativa reciente de innovación tecnológica en la empresa? ¿Qué tecnologías crees que podrían implementarse para mejorar nuestro trabajo?

¿Qué cambios o mejoras recomendarías para los sistemas de información, comunicaciones y tecnología en la empresa? ¿Cómo crees que estos cambios podrían impactar en tu trabajo diario?

Anexo 3: Ficha Técnica de Entrevista – Propietario de Epar Inversiones:

Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida al propietario de Epar Inversiones:

1. ¿Cuándo y por qué es que se creó Epar Inversiones S.A.C. ¿Qué se quería lograr?
2. ¿Cómo describirías la estructura administrativa actual de Epar Inversiones S.A.C.?
¿Qué mejoras propondrías?
3. ¿Qué estrategias de marketing utiliza actualmente Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué cambios recomendarías para aumentar su efectividad?
4. ¿Cómo evalúas el desempeño del equipo de ventas en Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué iniciativas podrían mejorar los resultados de ventas?
5. ¿Cuáles son los principales retos financieros que enfrenta Epar Inversiones S.A.C.?
¿Cómo se podrían abordar de manera más efectiva?
6. ¿Qué sistemas contables utiliza la empresa y cómo aseguran la precisión y transparencia de los informes financieros?
7. ¿Qué sistemas de información emplea Epar Inversiones S.A.C. para gestionar sus operaciones? ¿Existen áreas que requieren mejoras?
8. ¿Cómo describirías las políticas de recursos humanos en Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué cambios podrían mejorar la satisfacción y productividad del personal?
9. ¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones diarias de la empresa?
¿Qué innovaciones tecnológicas podrían implementar para mejorar su competitividad?
10. ¿Cómo es la relación de Epar Inversiones S.A.C. con sus proveedores actuales? ¿Qué estrategias podrían mejorar estas relaciones?
11. ¿Cuáles son las principales amenazas de los servicios sustitutos para Epar Inversiones S.A.C. y cómo podría la empresa mitigarlas?
12. ¿Qué elementos del modelo de negocio actual de Epar Inversiones S.A.C. (según el modelo Canvas) consideras más fuertes y cuáles necesitan más desarrollo?
13. ¿Cuáles son los principales costos asociados a las operaciones de la empresa?
14. ¿Cómo se gestionan y optimizan estos costos?
15. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la empresa?
16. ¿Existen oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos?
internas.
17. ¿Cómo se alinean los intereses de los diferentes grupos de interés (stakeholders) con los objetivos de Epar Inversiones S.A.C.?
18. ¿Cómo evalúas el nivel de productividad de Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué acciones podrían tomarse para incrementarlo?
19. ¿Qué tan efectivos han sido los esfuerzos de la empresa para alcanzar sus objetivos hasta ahora? ¿Qué cambios serían necesarios para mejorar estos resultados?

Anexo 3: Ficha Técnica de observación de campo

Lugar: Epar Inversiones S.A.C.	Fecha:
Observador: Ana Belén Carrazco Montoya, Josue Enrique Motta Alarico	

Objetivos

1. Evaluar el correcto cumplimiento de las funciones y operaciones nombre de la empresa considerando los factores como: puntualidad, cumplimiento de funciones, sentido de responsabilidad de los empleados, efectividad.
2. Conocer el flujo de personas, horarios con mayor o menor carga.
3. Determinar las principales características del clima laboral y relación con el cliente.
4. Conocer el estado de las instalaciones y equipos que se encuentran dentro de ellas.

Preguntas planteadas

Áreas observadas:

- Logística y distribución: Seguimiento de los procesos de recepción, clasificación, empaquetado y salida de paquetes desde el centro de operaciones.
- Transporte y rutas de entrega: Evaluación de los vehículos utilizados, su estado, cumplimiento de rutas y tiempos estimados de entrega.
- Seguridad en la información y transporte: Medidas tomadas para proteger la confidencialidad de los datos de los clientes y seguridad en las rutas de distribución.
- Atención al cliente: Interacción entre los empleados de EPAR y los clientes que recogen o envían paquetes en la oficina central, observando tiempos de respuesta y nivel de atención.
- Infraestructura: Estado físico de las instalaciones, equipos de logística, y vehículos utilizados para las entregas.

Indicadores de observación:

- Tiempo promedio de procesamiento de paquetes: Desde la recepción hasta la clasificación y preparación para el despacho.
- Tasa de cumplimiento de tiempos de entrega: Porcentaje de entregas completadas en los tiempos prometidos a los clientes.
- Estado de los vehículos: Observación del mantenimiento, uso y estado de los vehículos de transporte.
- Nivel de satisfacción del cliente: Basado en la interacción con el personal y tiempo de espera en las oficinas.
- Eficiencia en la tecnología utilizada: Uso de software para el seguimiento de paquetes y comunicación interna.
- Medidas de seguridad y protección de datos: Observación de protocolos para asegurar la información de los clientes y la seguridad en el manejo de paquetes.

Instrumentos de recolección de datos:

- Cuaderno de campo: Para tomar notas detalladas sobre las observaciones.
- Entrevistas informales:
 1. ¿Cómo es el flujo de trabajo y los canales que usan desde la recepción de un paquete hasta su entrega?
 2. ¿Cuáles son los puntos críticos o cuellos de botella en los procesos operativos?
 3. ¿Cuáles son las tecnologías utilizadas en la gestión de operaciones y qué iniciativas de innovación se han implementado recientemente?

4. ¿Cuál es la capacidad diaria de manejo de paquetes?
5. ¿Qué recursos (vehículos, empleados, centros de distribución) están disponibles?
6. ¿Cómo se asegura la calidad del servicio?
7. ¿Qué medidas se toman en caso de errores o retrasos?
8. ¿Cómo se fomenta la mejora continua dentro de la empresa?
9. ¿Quiénes son los principales competidores en el mercado?
10. ¿Cómo se diferencian los precios entre su empresa y los competidores?
11. ¿Cuáles son las tendencias actuales en el mercado de mensajería y paquetería?
12. ¿Cómo se está adaptando la competencia a estas tendencias?
13. ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa y cómo se segmentan (por tamaño, sector, necesidades)?
14. ¿Qué feedback proporcionan los clientes sobre los servicios actuales?
15. ¿Cómo es la relación con los clientes (canales de comunicación, frecuencia de contacto)?



Anexo 4: Instrumento Cuestionario

Objetivo:

Recabar información detallada sobre la relación con los clientes en una empresa de courier, con el propósito de identificar áreas de mejora y fortalecer la satisfacción y fidelización del cliente.

Instrucciones:

El encuestado debe indicar su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la escala proporcionada:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Ítems evaluados	1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)
1. Los clientes generalmente están satisfechos con los servicios de Courier que proporciona la empresa.					
2. Los canales de comunicación que la empresa ofrece a los clientes (teléfono, email, chat en línea, redes sociales) son efectivos y fáciles de usar.					
3. El tiempo de respuesta de la empresa ante consultas o quejas de los clientes es rápido y satisfactorio.					
4. El proceso de gestión de quejas y reclamaciones de los clientes es eficiente y satisfactorio.					
5. Los programas de fidelización o recompensas para los clientes frecuentes son efectivos y apreciados por los clientes.					
6. La empresa ofrece servicios personalizados que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes.					

Anexo 2: Ficha de Entrevista – Administrador de Epar Inversiones

Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida al administrador de Epar Inversiones:

1. ¿Qué sistemas de información utilizas en tu trabajo diario y cómo calificarías su eficiencia?

La empresa utiliza la base de datos proporcionada por el paquete de Google, incluyendo el sistema de DRM diversas herramientas complementarias. Adicionalmente, cuenta con una aplicación de GPS que almacena fotografías y documentación relevante. Este sistema ha sido empleado desde la fundación de la empresa y continúa. En su uso debido a su rapidez, facilidad y efectividad. Sin embargo, a pesar de sus ventajas del sistema, presenta limitaciones significativas que restringen su capacidad operativa y podrían beneficiarse de una actualización o ampliación para mejorar su rendimiento.

2. ¿Cómo se recopila y almacena la información en tu área? ¿Encuentras problemas con la accesibilidad o precisión de los datos?

La empresa recopila su información en la nube, a través de una aplicación específica, diariamente se revisan y se descargan las fotografías almacenadas en la aplicación. Las cuales se guardan posteriormente en un archivo privado de la empresa. Sin embargo, la empresa enfrenta problemas con la sensibilidad y precisión de los datos debido a las limitaciones de la aplicación actual. Aunque han buscado alternativas más eficientes, esas opciones tienen costos significativamente más altos, por lo tanto, a pesar de la eficiencia del sistema actual en términos de costos. Su capacidad limitada presenta desafíos operativos.

3. ¿Qué herramientas de comunicación interna usas con mayor frecuencia? ¿Cómo evalúas su efectividad?

Las herramientas de comunicación internas más utilizadas son el Excel y software de edición de fotos. Aproximadamente el 90% del trabajo se realiza en Excel, mientras que el 10% restante involucra edición de fotos y uso de Word. El correo electrónico se utiliza mínimamente, ya que la empresa mantiene relaciones directas con sus clientes fijos. Prefiriendo la comunicación personal para resolver problemas, en promedio se envían unos 5 o 6 correos mensuales para confirmaciones específicas. Además, la empresa emplea WhatsApp para la comunicación interna entre el personal. Sin embargo, no

utilizan chef corporativo para la interacción con clientes, ya que la mayoría de las comunicaciones con ellos se realizan de manera presencial.

4. ¿Qué sistemas de comunicación externa emplea la empresa para interactuar con clientes y proveedores? ¿Qué mejoras sugerirías?

El trato con los proveedores es directo, por ejemplo, en papelería es directo, tenemos una persona que ya trabaja y donde con una llamada ya nos tiene listo, en lo que es tema de logística, para ver el envío de documentos, es una empresa de servicio de paquetería, entonces lo que hacemos los envíos lo hacemos también, todo es directo y llamamos a la persona que suponga. En Lima, sabes que te estoy enviando paquetería, haya la persona ya lo sabe, ya nos hemos comunicado con esa persona y esa persona va y recoge lo que es la paquetería que se ha enviado dependiendo de la ciudad a la que estamos enviando.

Además, hay varias mejoras que se pueden hacer, empezando en lo que es el tema de logística. He visto que hay otras alternativas en la cual la paquetería está; Puede hacer seguimiento de la paquetería supongamos que la persona con la que trabajamos no se conecta o no responde las llamadas, ya que el trato es directo, entonces ahí sí hay un problema, entonces no, no tenemos como comunicarnos si no es por llamada o por WhatsApp.

5. ¿Cómo describirías la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes) que utilizas? ¿Existen problemas frecuentes con esta infraestructura?

Cuando llegué, actualicé nuestro servicio de Internet de 8 megas a uno empresarial con la mejor velocidad disponible. En cuanto a esto, estamos satisfechos. Sin embargo, el verdadero problema radica en nuestra logística de paquetería. En varias ocasiones, hemos experimentado pérdidas de paquetes, lo cual ha generado inconvenientes significativos en la recepción y envío de documentos entre la oficina y otros lugares. Creo que este aspecto de la logística representa un problema considerable que necesitamos abordar urgentemente.

6. ¿Qué tan satisfecho estás con el soporte técnico que recibes cuando enfrentas problemas tecnológicos? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?

Actualmente, trabajamos con una empresa llamada QUALITY, que se encarga del mantenimiento y reparación de nuestras computadoras, impresoras, y demás equipos.

Hasta ahora, su servicio ha sido excelente, destacándose por la rapidez y eficiencia en la ejecución de los mantenimientos preventivos que hemos contratado.

7. ¿Qué medidas de seguridad de la información están implementadas en tu área? ¿Te sientes seguro con estas medidas?

Actualmente, no contamos con muchas medidas de prevención en cuanto a software y hardware. He solicitado el bloqueo de ciertos accesos, pero los costos asociados a contratar un ingeniero de sistemas o un especialista en el área son elevados y la empresa no puede asumirlos. En cuanto a seguridad, lo que hemos podido implementar es el bloqueo de sitios web maliciosos en todas las computadoras, así como el acceso a YouTube, Facebook y otras redes sociales.

8. ¿Qué tipo de capacitación y desarrollo profesional en tecnología has recibido? ¿Qué temas o áreas adicionales te gustaría que se incluyeran en estos programas?

Yo creo que lo que se podría incluir sería lo que es la mejora de la mejora de nuestros, de nuestro programa, de cómo se dice, de lo que es este de fotos, de nuestra aplicación que tenemos de GPS para fotos, la verdad que es un es un poquito lento.

9. ¿Has notado alguna iniciativa reciente de innovación tecnológica en la empresa? ¿Qué tecnologías crees que podrían implementarse para mejorar vuestro trabajo?

Estamos en proceso de implementar un sistema de seguridad para proteger nuestra base de datos, ya que actualmente se encuentra vulnerable. En su estado actual, cualquier persona que tenga acceso al enlace o encienda una computadora podría llevarse la información. Por ello, recomendaría implementar un bloqueo de fuentes externas, como SBS, y garantizar que los datos se almacenen en la nube. Esto aseguraría que, en caso de un incidente en la empresa, la base de datos permanezca segura y accesible, sin riesgo de pérdida o eliminación.

10. ¿Qué cambios o mejoras recomendarías para los sistemas de información, comunicaciones y tecnología en la empresa? ¿Cómo crees que estos cambios podrían impactar en tu trabajo diario?

La información se queda en la computadora, no hay manera de que se pueda en otra computadora abrir o guardar esos datos.

Anexo 3: Ficha de Entrevista – Propietario de Epar Inversiones

Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida al propietario de Epar Inversiones:

20. ¿Cuándo y por qué es que se creó Epar Inversiones S.A.C. ¿Qué se quería lograr?

La empresa Epar Inversiones fue creada en el año 2011, con el objetivo de poder ofrecer servicios de alta calidad. Durante los dos primeros años, nos especializamos en el alquiler de servicios. En el año 2013, cambiamos nuestros servicios de alquiler de vehículos a servicios de Courier, con la intención de poder incrementar la rentabilidad y a la vez poder responder a las necesidades de los clientes logrando la adaptación a las tendencias del mercado. Desde entonces, la empresa logra ha logrado innovar y mejorar para consolidarse como un proveedor confiable y eficiente en el sector.

21. ¿Cómo describirías la estructura administrativa actual de Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué mejoras propondrías?

La empresa se gestiona mediante responsables diarios. Cada contrato con distintas empresas hoy cuenta con un responsable designado, quien se encarga de coordinar y cumplir con las exigencias específicas de cada cliente. Estos responsables, a su vez, supervisan a un equipo de colaboradores dedicados a garantizar la satisfacción y el cumplimiento de los estándares acordados con cada empresa. Esta estructura permite una gestión eficiente y personalizada, asegurando un alto nivel de servicio y atención a nuestros clientes.

22. ¿Qué estrategias de marketing utiliza actualmente Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué cambios recomendarías para aumentar su efectividad?

En sus inicios, la empresa utilizaba diversas estrategias de promoción como el envío de cartas de presentación, la distribución de volantes, publicidad en Facebook y anuncios en dos emisoras radiales. Sin embargo, con el tiempo la empresa ha evolucionado y ahora se enfoca exclusivamente en brindar servicios a otras empresas. Dejaron de atender al público en general y se dedicaron a participar en procesos de día es públicas y algunas entidades privadas actualmente la captación de nuevos clientes se realiza principalmente a través de recomendaciones en lugar de la búsqueda activa de clientes esta segmentación ha permitido a la empresa a especializarse y ofrecer un servicio más eficiente y personalizado a sus clientes corporativos.

23. ¿Cómo evalúas el desempeño del equipo de ventas en Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué iniciativas podrían mejorar los resultados de ventas?

En la actualidad, le empresa ha dejado de utilizar estrategias de ventas tradicionales. En su lugar se ha centrado en participar en concursos y licitaciones del Estado para ganar contratos de servicio con empresas públicas. Esta reorientación estratégica ha permitido

a la empresa especializarse y fortalecer su presencia en el sector público promocionando servicios de alta calidad y cumpliendo con los requisitos específicos de esas entidades.

24. ¿Cuáles son los principales retos financieros que enfrenta Epar Inversiones S.A.C.? ¿Cómo se podrían abordar de manera más efectiva?

La empresa ha enfrentado retos financieros significativos que limitan su capacidad de crecimiento. En primer lugar, la mayoría de sus clientes son entidades estatales, las cuales suelen tener plazos de pago extendidos entre el momento en que se realice el trabajo y en los meses que demora el proceso de gestión de cobranza. La empresa enfrenta una considerable demora en el flujo de ingresos. Esto limita la liquidez financiera y afecta a la capacidad operativa de la empresa. En segundo lugar, la empresa encuentra dificultades para captar y retener personal calificado. A pesar de los esfuerzos, no ha sido fácil encontrar y mantener empleados que cumplan con las exigencias y responsabilidades de la empresa.

25. ¿Qué sistemas contables utiliza la empresa y cómo aseguran la precisión y transparencia de los informes financieros?

La empresa utiliza un sistema contable completamente electrónico, en lo que garantiza una gestión eficiente y precisa de todas las transacciones financieras. Aunque la contabilidad es manejada por un contador externo, toda la supervisión y revisión final de los registros contables realizada personalmente por el director de la empresa, en este caso sería en mi persona, asegurando así. Un control riguroso y detallado de las finanzas.

26. ¿Qué sistemas de información emplea Epar Inversiones S.A.C. para gestionar sus operaciones? ¿Existen áreas que requieren mejoras?

La empresa emplea un sistema de control interno para garantizar la gestión de los documentos y paquetería. Todos los documentos devueltos se gestionan mediante cargos y manifestaciones, lo que permite un seguimiento riguroso. A partir de estos cargos se emiten las facturas correspondientes, asegurando un control preciso y detallado de todas las transacciones. Además del control interno de cargos, la empresa cuenta con un sistema financiero y contable que se actualiza mensualmente. En la actualidad, la empresa se estructura en 3 áreas principales, trabajo de campo, supervisión en oficina y gerencia. Estas áreas trabajan en conjunto para garantizar la eficiencia y calidad de los servicios prestados por la empresa. Sin embargo, siempre se busca la mejora continua y se está evaluando posibles áreas para optimizar aún más. Los sistemas de información y la gestión operativa.

27. ¿Cómo describirías las políticas de recursos humanos en Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué cambios podrían mejorar la satisfacción y productividad del personal?

Las políticas de Recursos Humanos para la empresa están orientado a asegurar la calidad

en la mano de obra y a mejorar el desempeño de los operarios en campo. La empresa se enfoca en proporcionar estabilidad y tranquilidad laboral en sus trabajadores, fomentando un entorno de trabajo seguro y equitativo. Los operarios de campo tienen la función principal de notificar los documentos y entregar paquetería. Asegurando la correcta gestión y distribución de estos materiales. Además, el equipo de trabajo se encarga de la documentación y gestión de los equipos para clientes, incluidas grandes entidades como el por ejemplos el Banco de la Nación. Asimismo, para poder mejorar la satisfacción y la productividad del personal, se pensó en realizar capacitaciones continuas, incentivos y reconocimientos, mejora en la comunicación interna y beneficios laborales.

28. ¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones diarias de la empresa? ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían implementar para mejorar su competitividad?

La tecnología de la información desempeña un papel crucial en las operaciones diarias de la empresa, ya que actualmente la empresa utiliza el control por GPS para hacer un seguimiento preciso de sus operaciones en el campo, lo que permite un monitoreo constante de sus actividades de los operarios. Además, la comunicación interna se facilita mediante el uso de WhatsApp y redes móviles, aseguran una coordinación y comunicaciones eficientes para poder mejorar nuestra competitividad. Para EPAR INVERSIONES SAC. Pensó en innovar en las siguientes tecnologías, como en la actualización de la página web, ya que modernizándola la página va a poder ofrecer un sistema de seguimiento en línea, permitiendo a los usuarios monitorear el estado de sus envíos en tiempo real.

29. ¿Cómo es la relación de Epar Inversiones S.A.C. con sus proveedores actuales? ¿Qué estrategias podrían mejorar estas relaciones?

Los proveedores clave de la empresa son el sistema de gestión de envíos y el GPS, vehículos y equipos de manejo de paquetes, Internet y redes móviles. La relación de la empresa con los proveedores es excelente, ya que estos colaboradores no solo brindan servicios de alta calidad, sino que también apoyan activamente en las operaciones de la empresa contribuyendo su eficiencia y éxito.

30. ¿Cuáles son las principales amenazas de los servicios sustitutos para Epar Inversiones S.A.C. y cómo podría la empresa mitigarlas?

Hasta el momento la competencia en calidad de servicio es comparable, aunque he para inversiones, SAC puede afirmar que ofrece un servicio superior. Sin embargo, en los procesos públicos la diferencia de precios se convierte en un factor limitante. Las tarifas de para inversiones SAC son más altas debido al nivel de calidad que ofrece, lo que dificulta competir con muchas otras empresas que pueden ofrecer precios más bajos. La

empresa no puede reducir significativamente sus tarifas sin comprometer la calidad de sus servicios.

31. ¿Qué elementos del modelo de negocio actual de Epar Inversiones S.A.C. (según el modelo Canvas) consideras más fuertes y cuáles necesitan más desarrollo?

EPAR INVERSIONES SAC se destaca en varios aspectos de su modelo de negocio, en primer lugar, los aliados clave son fundamentales, ya que la empresa cuenta con colaboradores en provincias que permiten una cobertura nacional sin necesidad de tener oficinas en todas las regiones. Estos aliados reciben la correspondencia de EPAR INVERSIONES SAC para su entrega en los puntos de destino y a su vez envían su correspondencia para que sea distribuida en otras regiones, facilitando un servicio eficiente y de alta cobertura. En cuanto a la segmentación del cliente, también es un punto fuerte, ya que se enfoca en entidades públicas y ciertas empresas de servicio, lo que permite una atención especializada y adaptada a las necesidades específicas de estos segmentos. En términos de recursos clave, la empresa se apoya en una mano de obra cualificada y en alianzas estratégicas. La propuesta de valor de EPAR INVERSIONES SAC se basa en la calidad del servicio. Un ejemplo de esto es su relación con el Banco de la Nación, con el cual ha trabajado durante 9 años consecutivos. La empresa ha demostrado su capacidad para mantener contratos públicos año tras año debido a la excelencia de su servicio, incluso siendo llamado de nuevo para cubrir servicios cuando otros competidores no han podido cumplir con las expectativas.

32. ¿Cuáles son los principales costos asociados a las operaciones de la empresa?

La estructura de costos se centra en la mano de obra, representando el 80% del costo operativo.

33. ¿Cómo se gestionan y optimizan estos costos?

Para gestionar y optimizar estos costos, la empresa implementa diversas estrategias enfocando en eficiencia operativa, asegurando que el personal está adecuadamente capacitado y motivado para maximizar su productividad. Además, se buscan continuamente oportunidades para mejorar los procesos internos y reducir el desperdicio de los recursos. La empresa también mantiene la buena relación con los proveedores para negociar mejores términos y condiciones. Lo que contribuye a la optimización de los costos.

34. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la empresa?

Debido a que es una empresa de servicios, los principales ingresos provienen de la prestación de servicios de entrega, de correspondencia y notificaciones, representando más del 90% de los ingresos de la empresa.

35. ¿Existen oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos?

Sí, el futuro es para inversiones, SAC puede diversificar sus ingresos ofreciendo una logística integral. Esto reducirá la dependencia de un solo servicio y aumentaría su residencia

36. ¿Cómo se alinean los intereses de los diferentes grupos de interés (stakeholders) con los objetivos de Epar Inversiones S.A.C.?

El objetivo fundamental, es la cooperación y coordinación de los miembros de nuestro equipo. Ya que, como empresa la cual se dedica a ofrecer un servicio, es importante que cada miembro del personal desempeñe sus funciones de manera correcta, lo que impulsara a un crecimiento optimo que ayudara a ofrecer un mejor servicio.

37. ¿Cómo evalúas el nivel de productividad de Epar Inversiones S.A.C.? ¿Qué acciones podrían tomarse para incrementarlo?

Actualmente, se reconoce que existen áreas las cuales falta mejorar para alcanzar el 100% de calidad en el servicio. Sin embargo, la empresa logra cumplir al 90% las expectativas de los clientes. Este éxito se ve refleja en la significativa reducción de pérdidas económicas debido a una mejora en la notificación a los usuarios. Esto indica que la empresa está proporcionando un servicio de alta calidad.

38. ¿Qué tan efectivos han sido los esfuerzos de la empresa para alcanzar sus objetivos hasta ahora? ¿Qué cambios serían necesarios para mejorar estos resultados?

La empresa ha sido bastante efectiva en alcanzar sus objetivos, especialmente en lo que respecta a la gestión de tiempos de notificación dentro de la ciudad, donde el servicio es excelente. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en las provincias, ya que depende de la colaboración con otras empresas, lo que a veces resulta en retrasos en la entrega de los documentos y notificaciones. Contratar personal directo en estas áreas implicaría un costo significativamente más alto.

Esta dependencia externa representa una de las principales deficiencias en la prestación del servicio, ya que, aunque se cumplan los objetivos, no se logran mantener la misma eficiencia de tiempos que se maneja en la ciudad y región principal.

Anexo 4: Ficha Técnica de observación de campo

Lugar: Epar Inversiones S.A.C.	Fecha:
Observador: Ana Belén Carrazco Montoya, Josue Enrique Motta Alarico	

Objetivos

- Evaluar el correcto cumplimiento de las funciones y operaciones nombre de la empresa considerando los factores como: puntualidad, cumplimiento de funciones, sentido de responsabilidad de los empleados, efectividad.
- Conocer el flujo de personas, horarios con mayor o menor carga.
- Determinar las principales características del clima laboral y relación con el cliente.
- Conocer el estado de las instalaciones y equipos que se encuentran dentro de ellas.

Áreas observadas:

- Logística y distribución: Seguimiento de los procesos de recepción, clasificación, empaquetado y salida de paquetes desde el centro de operaciones.
- Transporte y rutas de entrega: Evaluación de los vehículos utilizados, su estado, cumplimiento de rutas y tiempos estimados de entrega.
- Seguridad en la información y transporte: Medidas tomadas para proteger la confidencialidad de los datos de los clientes y seguridad en las rutas de distribución.
- Atención al cliente: Interacción entre los empleados de EPAR y los clientes que recogen o envían paquetes en la oficina central, observando tiempos de respuesta y nivel de atención.
- Infraestructura: Estado físico de las instalaciones, equipos de logística, y vehículos utilizados para las entregas.

Indicadores de observación:

- Tiempo promedio de procesamiento de paquetes: Desde la recepción hasta la clasificación y preparación para el despacho.
- Tasa de cumplimiento de tiempos de entrega: Porcentaje de entregas completadas en

los tiempos prometidos a los clientes.

- Estado de los vehículos: Observación del mantenimiento, uso y estado de los vehículos de transporte.

- Nivel de satisfacción del cliente: Basado en la interacción con el personal y tiempo de espera en las oficinas.

- Eficiencia en la tecnología utilizada: Uso de software para el seguimiento de paquetes y comunicación interna.

- Medidas de seguridad y protección de datos: Observación de protocolos para asegurar la información de los clientes y la seguridad en el manejo de paquetes.

Instrumentos de recolección de datos:

- Cuaderno de campo: Para tomar notas detalladas sobre las observaciones.

- Entrevistas informales:

- ¿Cómo es el flujo de trabajo y los canales que usan desde la recepción de un paquete hasta su entrega?

Los documentos son los que dicen en ese cargo, luego esos cargos, los documentos, ese grupo de documentos se suben a un Excel que está en la nube, después de subirlo a la nube, eso repartido a nuestros trabajadores que son los notificadores, los notificadores, se encargan de ir y este dejar el documento en la dirección terminan de dejarlo en la dirección se este. Ellos traen un cargo, cada documento viene dos copias, una copia es para el para el el cliente, nuestro cliente y este y otro y otra copia es para para nosotros mismos.

- ¿Cuáles son los puntos críticos o cuellos de botella en los procesos operativos?

Nuestro cuello de botella sería lo que es la devolución de documentos, en nuestro personal se encarga de llevar toda la documentación local, por así decirlo y a veces no nos vamos.

- ¿Cuáles son las tecnologías utilizadas en la gestión de operaciones y qué iniciativas de

innovación se han implementado recientemente?

Por el momento no se implementarán ningún sistema de operaciones nuevo, el mejor sistema que tiene la empresa presente es el sistema GPS para gestión de vehículos y paquetes en tiempo real.

- ¿Cuál es la capacidad diaria de manejo de paquetes?

No tenemos un número exacto, pero al día si podría decirle que son muchos.

- ¿Qué recursos (vehículos, empleados, centros de distribución) están disponibles?

Sí, Claro, hay notificadores que tienen moto, hay otros notificados, es que que no este que ellos lo hacen caminando todo, cada notificador está en su propio distrito, supongamos, hay un notificador para hacerlo Colorado, un notificador que hace solo cercado, otro que hace solo bustamante y así sucesivamente, pero como le comenté este a veces la gran demanda de documentación hace que no sea posible que todos los documentos que salieron el día anterior sean notificados al día siguiente.

- ¿Cómo se asegura la calidad del servicio?

Tenemos dos días hábiles, entonces lo que hacemos es cuando un supongamos un distrito, no tiene bastante documentación, mandamos a veces notificador de ese distrito a que notifique otro distrito, pero lamentablemente va a tener que demorar un poquito más porque cada utilizador que está en cada distrito está ahí por el motivo de que sabe y conoce perfectamente las calles para notificar, necesitas conocer tales direcciones, saber cuál qué calle colinda, con cuál o sea, tienes que saberte muy bien eso.

- ¿Qué medidas se toman en caso de errores o retrasos?

Hay un protocolo que es este. El documento que aún no sale de oficina y ya va su primer día hábil, entonces ya tenemos un, por así decirlo, notificadores fijos que ellos sí o sí tienen que ir a notificar ese documento, ellos salen de su zona y prácticamente van y van si tienen que irse hasta ahora tienen que ir hasta ahora ellos se hizo los fijos son aquellos notificadores que

que prácticamente están para todos los distritos.

- ¿Cómo se fomenta la mejora continua dentro de la empresa?

Fomentamos la mejora continua a través de programas de desarrollo constante para todos los empleados. Implementamos sistemas de retroalimentación regular, donde los trabajadores pueden sugerir mejoras y compartir ideas innovadoras.

- ¿Quiénes son los principales competidores en el mercado?

Como competidor directo, sería Olva Courier.

- ¿Cómo se diferencian los precios entre su empresa y los competidores?

Lo que nosotros nos diferencia de las otras empresas es nuestra calidad de servicio.

Y dos, este ya tenemos nuestros clientes fijos, Nuestros clientes son grandes, trabajamos con ZAPANA, Banco de la nación, Cooperativas. Además, nuestros precios no son, o sea, son accesibles, pero dependiendo también hay clientes, no se le va a cobrar a un cliente un cliente de mi pe este un precio elevado.

- ¿Cuáles son las tendencias actuales en el mercado de mensajería y paquetería?

Hasta ahora seguimos con el mismo proceso, hemos tratado de actualizarnos en algunas cositas en lo que es internamente, pero externamente este proceso ha seguido durante varios años y sigue estando este proceso que hasta ahora puede que sí sea un sea un sistema un poco, por así decirlo, antiguo, pero funciona.

A pesar de que sea un poco antiguo, todo esto funciona, entonces no, no estamos aun corriendo el riesgo de querer cambiarlo. Mejorarlos puede que sí, pero cambiarlos este ese proceso por completo, no porque ya no estás trabajadores ya prácticamente están años, no son 5 años, 6 años ya van 10 años trabajando con nosotros, aproximadamente entre 8 o 10 años.

- ¿Cómo se está adaptando la competencia a estas tendencias?

La jefa de operaciones se encarga de que la comunicación sea directa, esto ha pasado, hay que resolver y se resuelve inmediatamente.

- ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa y cómo se segmentan (por tamaño, sector, necesidades)?

Como se lo mencioné, nuestros clientes son grandes, trabajamos con ZAPANA, Banco de la nación, Cooperativas.

- ¿Qué feedback proporcionan los clientes sobre los servicios actuales?

Aprecian la facilidad de rastrear envíos en tiempo real y la flexibilidad en los horarios de entrega. Sin embargo, algunos clientes sugieren mejoras en la comunicación proactiva sobre cualquier retraso o problema que pueda surgir.

- ¿Cómo es la relación con los clientes (canales de comunicación, frecuencia de contacto)?

Mantenemos una relación cercana y dinámica con nuestros clientes a través de varios canales de comunicación, incluyendo teléfono, correo electrónico.

Anexo 5: Base de datos de Cuestionario

A continuación, se presentan todas las respuestas obtenidas a través del cuestionario en Escala de Likert:

Donde: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

La cual fue validada a través de Alfa de Cronbach teniendo un resultado de 0.92, que nos quiere decir que tiene excelente confiabilidad.

Encuestados	<i>1. Los clientes generalmente están satisfechos con los servicios de Courier que proporciona la empresa.</i>	<i>2. Los canales de comunicación que la empresa ofrece a los clientes (teléfono, email, chat en línea, redes sociales) son efectivos y fáciles de usar.</i>	<i>3. El tiempo de respuesta de la empresa ante consultas o quejas de los clientes es rápido y satisfactorio.</i>	<i>4. El proceso de gestión de quejas y reclamaciones de los clientes es eficiente y satisfactorio.</i>	<i>5. Los programas de fidelización o recompensas para los clientes frecuentes son efectivos y apreciados por los clientes.</i>	<i>6. La empresa ofrece servicios personalizados que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes.</i>
E1	4	4	4	4	4	4
E2	3	4	4	3	3	3
E3	1	1	1	1	2	1
E4	5	2	3	3	4	3
E5	5	5	5	5	5	5
E6	5	5	5	5	5	5
E7	4	3	4	4	4	4
E8	3	4	4	3	3	3
E9	3	2	1	4	4	1
E10	3	3	3	1	3	3
E11	5	5	5	5	5	5
E12	5	5	5	5	5	5
E13	5	5	5	5	5	5
E14	5	5	5	5	5	5
E15	5	5	5	5	5	5
E16	3	5	3	2	3	3
E17	5	5	4	4	4	2

Anexo 6: Carta de originalidad de datos

EPAR INVERSIONES SAC

24 de agosto de 2024

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, yo, **Deybi Quiroz Gonzales**, en mi calidad de representante legal de la empresa Empresa Privada Administradora de Recursos e Inversiones S.A.C. - EPAR Inversiones S.A.C., con RUC 20456106081, autorizo a los estudiantes **Ana Belén Carrasco Montoya**, identificada con DNI N° 72524042, y **Josue Motta Alarico**, identificado con DNI N° 74043467, a solicitar información y desarrollar su proyecto de investigación en la empresa, con fines exclusivamente académicos.



Deybi Quiroz Gonzales
Representante Legal
EPAR Inversiones S.A.C.