



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA RAMGAR E.I.R.L.

Lucía Ramos-García

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Ramos, L. (2018). *Análisis estratégico del negocio y propuesta de mejora para la pequeña empresa RAMGAR E.I.R.L.* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Análisis estratégico del negocio y propuesta de  
mejora para la pequeña empresa RAMGAR  
E.I.R.L.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Lucía Anaís Ramos García**

**Revisor: Mg. José Antonio Arambulo Vega**

**Piura, diciembre 2018**



A mi familia por apoyarme siempre, a mis mejores amigos por acompañarme en el siguiente paso como también a mi asesor quien me ha guiado en esta etapa. Pero sobre todo a Dios por darme todo lo que tengo.

**¡ESTO ES PARA USTEDES! ¡GRACIAS!**



## **Prefacio**

En el curso de Trabajo de Suficiencia Profesional – TSP del Programa Académico de Administración de Empresas dictado en la Universidad de Piura, se realizó el siguiente trabajo objeto de estudio, el cual me ha permitido poner en práctica los conocimientos obtenidos en la universidad y durante mi experiencia laboral, para analizar y proponer una solución a los problemas que enfrenta RAMGAR EIRL.

Asimismo, el análisis estratégico permite a la empresa saber dónde se encuentra ubicada en el mercado en comparación con sus competidores, lo cual es poco frecuente en las MyPes debido a que trabajan de manera operativa y con una visión a corto plazo.





## **Resumen**

RAMGAR EIRL es una pequeña empresa dedicada al transporte de personal para empresas privadas y del estado. Actualmente, se desempeña en el mercado de Talara donde existe una fuerte competencia. Sin embargo, la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita tener una respuesta inmediata ante dicha situación, por lo que han perdido clientes, quienes han preferido a otras empresas al ser atraídos por precios bajos, dando como resultado que la empresa se sobre endeude tanto con entidades financieras y con sus clientes internos, además de tener que hacer una reducción de su personal y tener vehículos en *stand by*. Por lo tanto, el empresario se encuentra en desconocimiento total del mercado actual como de su línea de negocio al no integrar la información de cómo se encuentra su empresa tanto interna como externamente y que decisiones debe tomar para una mejor gestión.

**Palabras claves:** plan estratégico, línea de negocio, gestión.



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	3
1.1.2. Actividad .....	4
1.1.3. Misión y Visión de la organización.....	4
1.1.4. Organigrama.....	4
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
1.2.2. Propósito del puesto .....	7
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	8
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>9</b>
2.1. Teoría y la practica en el desempeño .....	9
2.2. Análisis estratégico .....	12
2.2.1. Análisis del entorno externo.....	12
2.2.1.1. Entorno general.....	12
2.2.1.2. Entorno específico – Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia.....	14
2.2.2. Análisis del entorno interno .....	16
2.2.2.1. Cadena de valor para servicios .....	16
2.2.3. Análisis de DAFO .....	20

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias .....</b>	<b>23</b>
3.1. Aportes.....	23
3.2. Desarrollo de experiencias.....	24
<b>Conclusiones .....</b>	<b>27</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>29</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>31</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>33</b>
Apéndice 1. Perfil estratégico.....	35
Apéndice 2. Sectores en la provincia de Talara.....	36
Apéndice 3. Diagrama de flujos .....	37

## **Lista de cuadros**

Cuadro 1.	Vehículos de la empresa .....	18
Cuadro 2.	Costos unitarios.....	19
Cuadro 3.	Prestamos financieros .....	24
Cuadro 4.	Venta vehicular .....	25



## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad brindar soluciones a la empresa de transporte de personal RAMGAR EIRL, quien se encuentra en una situación de inestabilidad empresarial. Mediante el análisis de la realidad en la cual la empresa se desenvuelve, es que se conocerá las soluciones para generar una sostenibilidad en el mercado de transporte como primer objetivo a cumplir, para después ser líder el rubro y evaluar la migración hacía nuevos mercados y/o diversificar el negocio, consiguiendo incrementar su rentabilidad.

La estructura se encuentra compuesta por tres capítulos: El capítulo uno, se encuentra conformado por los aspectos generales de la empresa, los cuales abarcan su tamaño, número de clientes como empleados, actividad, misión, visión y proyecciones. Además, el profesional describirá su puesto, los problemas que se encontraron a primera instancia y los resultados logrados.

En el capítulo dos, mediante la teoría y la práctica es que se realiza una integración que permite el hallazgo de las causas de la crisis en la empresa, para luego implementar la metodología en base a un análisis externo como interno de la empresa.

En el último capítulo se detallan los aportes y la experiencia que se ha adquirido en la solución del objeto de investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones como recomendaciones junto con los apéndices y cuadros complementarios.





# **Capítulo 1**

## **Aspectos generales**

### **1.1. Descripción de la empresa**

RAMGAR EIRL, se constituyó en diciembre de 1997 de común acuerdo entre su representante legal y la Empresa Eléctrica de Piura S.A., en donde trabajaba en aquel entonces, convirtiéndose en proveedor de transporte de personal de dicha empresa. En mayo de 1998, la empresa inicia sus operaciones contando con un solo cliente y cinco unidades vehiculares. Dos años después, firmó contrato con otras empresas llegando a tener cuatro clientes, siete unidades y un promedio de seis trabajadores operativos, contando con el permiso de circulación solo para la provincia de Talara y sus distritos: Negritos, El alto, Los Órganos y Máncora. Obteniendo experiencia en el rubro de transportes y comunicaciones enfocándose en el segmento de transporte de personal para empresas privadas y del estado.

La pequeña empresa se encuentra actualmente ubicada en la provincia de Talara, cuenta con doce unidades vehiculares y con un solo cliente por lo que solo requiere de dos trabajadores operativos.

En el corto plazo, la empresa desea incrementar a tres el número de clientes para mejorar su posicionamiento y luego diversificar el negocio, ampliando la visión del panorama al cual estaba enfocado.

#### **1.1.1. Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Talara, distrito de Pariñas, departamento de Piura, Parque 47 – 19, Talara Baja.

### **1.1.2. Actividad**

Se dedican a una sola actividad, la del transporte de personal para empresas privadas.

### **1.1.3. Misión y Visión de la organización**

La misión de la empresa es:

*“Brindar el servicio de transporte de personal a nuestros clientes, con el cumplimiento de los estándares de excelencia y calidad en la satisfacción de sus necesidades, en base a la seguridad y confianza depositada en nosotros.”*

Su visión es: *“Posicionarnos como empresa líder en el rubro, de reconocida confianza y un excelente prestigio establecido”*. (RAMGAR E.I.R.L., 2015)

### **1.1.4. Organigrama**

La organización, se encuentra conformada por siete trabajadores. El gerente - supervisor es el Ingeniero Medardo Ramos Pasache, sus funciones son: organizar el régimen interno de la empresa, celebrar contratos inherentes al objeto de la empresa fijando sus condiciones, supervisar, fiscalizar el desarrollo de las actividades de la empresa, representar a la empresa ante los poderes del estado, instituciones nacionales y extranjeras, gozando de las facultades generales y especiales, cuidar los activos de la empresa, abrir y cerrar cuentas corrientes, bancarias, mercantiles y girar contra las mismas, cobrar y endosar cheques de la empresa. Así como endosar y descontar documentos de créditos, solicitar sobregiros, préstamos, créditos o financiaciones para desarrollar el objeto social celebrando los contratos respectivos, suscribir contratos de arrendamiento, autorizar a sola firma la adquisición de bienes, contratación de obras, y prestación de servicios personales, nombrar, promover, suspender y despedir a los empleados y servidores de la empresa.

La autora del presente TSP ocupa la posición de asistente administrativo, quien cuenta con las siguiente funciones: controlar los servicios, registrar horas de trabajo del personal, realizar los pago de los préstamos financieros, supervisar y

controlar la seguridad y salud en el trabajo, elaborar cotizaciones, actualizar documentación laboral, elaborar boletas y emitir los documentos de pago al personal, actualizar información en el sistema del cliente, asistir a reuniones y coordinar el servicio entre el supervisor y el cliente.

Los conductores antes de realizar el servicio de transporte tienen como función: Verificar niveles de aceite, hidrolina, líquido de frenos y agua de radiador, confirmar el buen funcionamiento de luces y verificar la presión de las llantas. Los vigilantes se encargan de cuidar las propiedades de RAMGAR EIRL (oficina, unidades vehiculares y herramientas), como el ingreso del personal en buenas condiciones para manejar, registrar en la hoja de ruta los siguientes datos: Nombre del conductor, hora y kilometraje tanto de salida como de llegada del vehículo.

## **1.2. Descripción general de experiencia profesional**

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

El cargo de Asistente Administrativo en una pequeña empresa se creó con la finalidad de ser un apoyo para el gerente en sus actividades. Sin embargo, se fueron añadiendo funciones de distintas áreas, las cuales son descritas a continuación:

#### **Administrativas**

- Registrar la asistencia y la cantidad de horas laboradas por los conductores para llevar un reporte de cumplimiento de los servicios realizados.
- Registrar la cantidad de servicios semanales por cliente para generar a fin de mes la facturación detallada (rutas, horarios, y frecuencias de todos los servicios).
- Gestionar la documentación con los diferentes organismos públicos y privados necesaria para realizar el servicio de transporte con documentación vigente y estar preparados ante auditorías externas realizadas por el cliente. Por ejemplo: Gestionar con la municipalidad de la provincia de Talara, documentación requerida para obtener los permisos de operatividad.
- Gestionar la documentación de los conductores para que puedan conducir las unidades requeridas para el servicio. Ejemplo: Seguros de vida ley, SCTR Pensión y Salud, Exámenes Médicos, etc.

- Gestionar los pases de ingreso del personal y de los vehículos a las zonas exclusivas de los clientes.

### **Contables**

- Actualización de los costos unitarios por kilometraje y por tipo de vehículo para mantener el conocimiento de los costos incurridos y cotizar de manera inmediata.
- Registrar las compras y ventas mensuales para declarar las obligaciones tributarias de la SUNAT.
- Declarar y pagar las planillas de AFP de los trabajadores para luego registrarlas en el sistema del cliente como lo solicita.
- Elaborar boletas de pago del personal, registrar el descuento del AFP y seguros asumidos por la empresa como el descuento por el pago de adelanto quincenal que se les hace entrega por mutuo acuerdo.

### **Financieras**

- Supervisar los movimientos de entradas y salidas de la cuenta corriente de la empresa para evitar errores de doble registro o cobros errados.

### **Seguridad**

- Hacer seguimiento a la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en base al plan establecido. Involucrando charlas de seguridad antes del inicio de las actividades, mantener los botiquines abastecidos, verificar las inspecciones de trabajo donde incluyen la evaluación de los vehículos como de la calidad del servicio.

### **Comerciales**

- Elaborar cotizaciones mediante una plantilla de costos unitarios que permita ofrecer precios acordes a los servicios consultados.
- Asistir a las reuniones con el cliente para actualizar su información ante posibles cambios, verificación del servicio brindado y extensión de nuevas políticas o normas de la empresa cliente.

- Elaborar y actualizar el brochure de la empresa para la publicidad y promoción hacia nuevos clientes.
- Coordinar con el supervisor y el cliente los servicios que se estén realizando para cumplir con las actividades de manera óptima.

### 1.2.2. Propósito del puesto

Ser un soporte para las actividades administrativas y de otras áreas que faciliten el desarrollo del servicio. Al tener una visión general en distintas áreas, permite analizar las posibles causas que han generado la pérdida de clientes e implementar mejoras sin descuidar los objetivos establecidos por la empresa:

- **Sostenibilidad.-** Mantenerse en el mercado sin perder el posicionamiento logrado en la curva de aprendizaje para lograr una imagen del servicio en los clientes.
- **Rentabilidad.-** Generando una ganancia que no solo cubra sus costos sino que le permita reinvertir en el mismo negocio.
- **Expansión.-** Generar diversidad en la empresa mediante la ampliación de la línea de negocio, donde se pueda brindar otros tipos de transporte. También, expandirse a nivel de mercado, buscando negocios más atractivos.
- **Innovación.-** Implementar cambios de mejora continua en la empresa que permitan realizar un servicio de calidad a través de un análisis del mismo mediante indicadores.

### 1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

A mitad del año 2018, la empresa se encontró en una situación de pérdida de clientes. En marzo, Técnicas Reunidas de Talara S.A.C. no renovó contrato con la empresa de transportes, para luego en junio SECURITAS S.A.C. realizar la misma acción, ambas empresas decidieron no renovar el servicio debido a que consideraban muy elevados los precios, viéndose RAMGAR EIRL en una crisis empresarial encontrándose los problemas que se detallan a continuación:

1. **Desconocimiento de la situación interna de la empresa:** Al ser una pequeña empresa no cuentan con una estructura de las áreas de la organización y al contar con un contador externo, tienen poco conocimiento de la rentabilidad de

la empresa. Basándose solo en los números de la cuenta corriente, la cual es de uso diario del empresario.

2. **El empresario tiene un enfoque solo del negocio actual:** El gerente-supervisor al laborar todo este tiempo en el negocio ocupando distintos puestos y realizando las actividades operativas, no analizó la inversión de sus ganancias para migrar hacia otros mercados o implementar la innovación en el negocio.
3. **La empresa no ha renovado flota:** El 50% de sus unidades cuentan con más de diez años.
4. **Disminución de capacidad de pago de deudas:** La empresa realizó préstamos con bancos y cajas para la compra de nuevos vehículos de mayor capacidad confiando en la extensión de los contratos con los clientes.

#### 1.2.4. Resultados concretos logrados

- **Conocimiento de la posición actual de la empresa:** Permitiendo al empresario tomar decisiones conociendo los recursos con los que cuenta y el nivel de riesgo que puede asumir.
- **Visión de diversificación:** Al conocer los costos y gastos en los que incurre la empresa para realizar el servicio, se realizó el análisis de diversificación del transporte, por lo que se promovió su diversificación obteniendo el interés de empresas de otros rubros para realizar alianzas estratégicas.
- **Cambios internos:** Al realizar funciones en las distintas áreas de la empresa, se implementó la innovación realizando mejoras y volviendo la retroalimentación en una actividad constante.
- **Venta de flota antigua:** La empresa contaba con unidades muy antiguas que eran pocos solicitados por los clientes. Al venderse, se obtienen fondos para pagar el 50% de las deudas pendientes de pago. Utilizando un porcentaje del saldo del dinero en futuras inversiones propias del negocio.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y la práctica en el desempeño**

La asignatura de Análisis de Negocios que forma parte de la malla curricular del programa académico de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, se centra en el conocimiento del entorno de los negocios mediante el análisis de las variables internas y externas con el fin de saber dónde se encuentra ubicada la empresa en el mercado, respecto a sus competidores. Dicho análisis será complementado con los conocimientos obtenidos en las asignaturas de contabilidad de costos, finanzas, gestión de personas y marketing, realizando una integración del análisis respectivo.

El entorno es el todo de la empresa, existiendo un entorno externo e interno. Dentro del entorno externo, los factores cuentan con dos desventajas para la organización: la primera es que no son controlables, es decir, la empresa no puede hacer nada para cambiarlos. La segunda, es que generan consecuencias que afectan directamente a la empresa teniendo que adaptarse a este entorno. Así mismo, cabe resaltar que existe una diferenciación del entorno externo donde según Guerras Martín y Navas López, (2007, pág. 141) es:

El **entorno general** se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El **entorno específico**, sin embargo se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

El entorno general será evaluado mediante el análisis PESTEL, a partir de las dimensiones que según Guerras Martín & Navas López, (2007, pág. 145) son:

La **dimensión política** se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que llevan a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social. La **dimensión económica** afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos. La **dimensión socio-cultural** recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

El marco **científico y tecnológico** que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica. La **dimensión ecológica**, que ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos, se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas. Por último, la **dimensión legal** integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.

Con los conceptos dados por el autor en mención, se realizó la búsqueda de las dimensiones pero enfocados en dos temas: las pequeñas empresas y el transporte de personal. El motivo se debe a que las microempresas independientemente de la actividad a la que se dediquen tienen derechos, deberes y normativas que seguir. Por otro lado, el transporte de personal es una actividad que si bien antes era considerada parte de la cadena de suministros asumida por la empresa, ha ido incrementando la adquisición de este servicio obteniéndolo mediante contratistas. Cuando se obtenga toda la información, se evaluará cada una de las dimensiones, formando el perfil estratégico como lo dice Likert, 1967 (citado en Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 145) “La segunda parte consiste en valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala que habitualmente suele ser uno (1) a cinco (5) o, lo que es lo mismo: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo.”

Para el entorno específico, se empleó el análisis estructural de los sectores industriales de Michael Porter, y es que para Porter; (Porter, 1997, pág. 23)

Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una



fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Dicho juego se encuentra conformado por los clientes, proveedores, competidores y sustitutos quienes en la investigación tienen una principal participación, sin dejar de lado a la empresa misma. Según Porter (1997, pág. 24): “El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas o pueda inclinarlas a su favor.”

Continuando con el análisis, se realizará uno interno que permite conocer el modo de trabajar de la empresa. evaluando sus actividades, toma de decisiones, valores y costumbres. Según Penrose (citado en Guerras Martín y Navas López, 2007, pág. 201):

Uno de los orígenes del análisis interno se sitúa acerca del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites. Para Penrose, este dependía de la dotación de recursos de que disponía la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, por lo que incidía en aspectos meramente internos de la empresa para justificar su crecimiento.

Estos recursos y habilidades serán analizados mediante la cadena de valor que según Porter (1987, citado en Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 205) “Constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta”. Sin embargo, esta herramienta ha sido reinterpretada con un enfoque exclusivo hacia las empresas de servicios. Según Alonso, (2008, pág. 89):

Los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detentan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Para concluir, se realizará el análisis DAFO, quien para Guerras Martín y Navas López, (2007, pág. 219) “La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar de forma conjunta, las principales

conclusiones que se derivan del mismo.” Evaluando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que obtendremos de la matriz, llevandonos a obtener las conclusiones y recomendaciones para la empresa en investigación.

## **2.2. Análisis estratégico**

### **2.2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.2.1.1. Entorno general**

##### **a. Análisis PESTEL**

- **Dimensiones Políticas.-** El gobierno peruano ha ido incrementando el apoyo hacía las MyPes abriendo un fondo para dichas organizaciones debido a que este tipo de empresas es uno de los principales causantes del incremento de la economía peruana. Así mismo, se estaría lanzando una plataforma exclusiva para las MyPes con el fin de mantener el contacto directo con los emprendedores siendo Produce quien los busque en vez de esperar que estos vayan en su ayuda.
- **Dimensiones Económicas.-** Entidades financieras brindan mayor cobertura económica a los emprendedores presentando diversidad de servicios para las MyPes. Además, existen entidades que más allá de guiar el desarrollo de la MyPes, son empresas que también realizan su financiamiento.

Por el lado del transporte, hace dos años se inició la ampliación de la Refinería de Talara, a cargo de la empresa Técnicas Reunidas de Talara S.A.C. quien requeriría de diversos servicios posicionándose como cliente atractivo para diferentes empresarios, siendo el origen del incremento del mercado empresarial en la provincia de Talara. En octubre del 2018, se agregó un segundo cliente contratado por Petróleos del Perú: la empresa COBRA PERU S.A., quien incrementaría aún más los requerimientos de trabajo en diferentes aspectos.

- **Dimensiones Sociales.-** Existe el decreto legislativo que establece los derechos y beneficios de los empresarios de MyPes y de sus trabajadores.
- **Dimensiones Tecnológicas.-** En el transporte la tecnología ha influenciado tanto en los activos como en los sistema de gestión, siendo ambos temas solicitados por el cliente para generar la optimización del servicio. El GPS y los sistemas de información hacen que se pase del registro manual a un registro virtual que permite supervisar el servicio que se brinda mediante indicadores.
- **Dimensiones Legales.-** Los trabajadores pertenecientes a las MyPes se encuentran respaldados por entidades que son guía para la formalización y desarrollo de las mismas. Así mismo, existe el régimen especial de Micro y Pequeña Empresa en donde protege a sus trabajadores como a la organización en sí.

**b. Valorar el comportamiento**

En el **Apéndice 1**, se ha realizado la evaluación de cada de una de las dimensiones mencionadas anteriormente. Siendo consideradas como indiferente, la dimensión política, social y legal debido a que son organismos regidores del desempeño de las MyPes frente a derechos y deberes que se deben cumplir. Así mismo, las dimensiones financieras, también son indiferente debido a que siempre habrá manera de cómo gestionar el capital para iniciar las MyPes como se mencionó antes, inclusive el mismo gobierno ha creado un fondo para respaldar su desarrollo.

Evaluada como dimensiones positivas, se encuentran la economía peruana quien es beneficiaria en su PBI, a mayor crecimiento de las MyPes mayor PBI.

La dimensión tecnológica, es considerada muy positiva debido a que los sistemas de información y el GPS de los vehículos permiten conocer cómo se realiza el servicio. Además, las unidades conforme pasan los años son fabricados con nueva tecnología con el fin de brindar un servicio de calidad.

### 2.2.1.2. Entorno específico – Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia

- **Amenaza de ingreso.-** El mercado de transporte en sus inicios contaba con pocos competidores y si bien obtenían una curva de aprendizaje su relación con los clientes no era fidelizada. Por ende, las barreras de entrada eran bajas, además el cliente es atraído por precios bajos por lo que ahora la competencia ha incrementado y las amenazas de ingreso han incrementado al saturar el mercado.
- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.-** A través de la Cámara de Comercio de Talara se verificó que del total de empresas inscritas, solo el 4% se dedican al servicio de transporte de personal como se indica en el **Apéndice 2**. Sin embargo, se observó que muchas empresas competidoras no se encontraban registradas.

Al volverse un mercado atractivo debido a la ampliación de la refinería dentro de los competidores que entran al sector se encuentran empresas no originarias de Talara que lideraban en costos bajos al ser empresas grandes. Además, se incrementó la competencia al no poder brindar el servicio de transporte a empresas que solicitaban unidades con capacidad mayor a treinta y cinco pasajeros.

La rivalidad se hace intensa a causa de distintas variables las cuales se detallan a continuación:

- Gran número de competidores.- En el mercado de transporte de personal existe un promedio de ocho competidores, sin embargo, también existen empresas que se dedican al transporte público interprovincial que actualmente han ingresado al mercado ampliando su línea de negocios por contar con unidades de mayor capacidad.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.- La diferenciación del servicio ha ido disminuyendo debido a que ahora el cliente es más atraído por el menor precio. Sin embargo, aún existen clientes con requerimientos que solicitan una diferenciación del servicio

mediante las unidades (aire acondicionado, seguros, televisión, y asientos reclinables)

- Competidores diversos.- En los mercados de Talara, siempre la competencia se ha dado entre empresas propias de Talara, sin embargo en los últimos años han llegado empresas foráneas abarcando gran parte del mercado y sobre todo a clientes potenciales. Según Porter, (1997, pág. 39):
 

Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo disinto de sus circunstancias. Lo mismo que los directores propietarios de pequeñas empresas manufactureras o de servicio, ya que pueden quedar satisfechos con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido para mantener la independencia de su propiedad, en tanto que tales rendimientos son inaceptables y puede parecer irracionales para un gran empresa de propiedad pública.
- Intereses estratégicos elevados.- Los competidores se encuentran enfocados en el servicio de transporte de personal por lo que los intereses son elevados en base a obtener más clientes, es más algunas empresas empiezan a fidelizarse con el servicio mediante inversión en la flota.
- Fuertes barreras de salida.-
  - *Activos especializados:* La empresa cuenta con activos en deuda como lo son los dos últimos buses adquiridos mediante préstamos bancarios y los cuales no se encuentran en actividad.
  - *Barreras emocionales:* El empresario es quien ha velado por el desarrollo de la empresa, por lo que existe un sentimiento hacia la empresa y su desempeño.
- **Presión de servicios sustitutos.**- En este tipo de servicio un sustituto sería el que la empresa (cliente) tome la decisión de dar dinero a sus trabajadores para que ellos mismo se movilicen, porque no le convienen los precios o la calidad del servicio que le brinda el mercado.
- **Poder negociador de los compradores.**- En la provincia de Talara, existe un promedio de catorce clientes, los cuales se encuentran muy informados. Por lo que, al existir una competencia elevada en el

mercado, el cliente tiene un alto poder de negociación enfocándose en precios bajos, teniendo la posibilidad de escoger entre las contratistas o realizando una integración hacia atrás comprando sus propios vehículos. Incluso algunas empresas que vienen a realizar trabajos temporales vienen con contratistas, previos en acuerdo laboral al ser empresas que no tienen su central en Talara.

- **Poder negociador de los proveedores.-** El principal proveedor que genera el movimiento de la empresa es el abastecedor de combustible, quien tiene un alto poder negociador debido a un descuento por mayor consumo.

Proveedores de otros productos y servicios (neumáticos, extintores, mantenimiento, exámenes médicos, repuestos, entre otros) tienen un bajo poder de negociación, al solo adquirirlos sin recibir mayor diferenciación.

- **Análisis estructural y Estrategia competitiva.-** En resumen, la empresa se encuentra en un mercado muy saturado donde la competencia es muy elevada y el cliente tiene un alto poder de negociación. Por el contrario, sus proveedores tienen un poder de negociación bajo a excepción del abastecedor de combustible. Por lo que se mantiene una estrategia de diferenciación pero se opta por una reestructuración de los costos que permita bajar los precios pero manteniéndolos como Premium ante la competencia, adaptándose al mercado que se va a enfocar. Así mismo, deberá empezar a elaborar planes que no requieran de mucha inversión pero que tengan mayores beneficios para enfrentar la crisis de marketing y de finanzas.

## **2.2.2. Análisis del entorno interno**

### **2.2.2.1. Cadena de valor para servicios**

#### **a. Eslabones primarios controlables**

- **Marketing y Ventas.-** La empresa no cuenta con un área exclusiva de marketing y ventas, por ende no cuenta con un plan comercial

debido a que unos clientes los obtuvo por negociación directa y otros, por existir pocos competidores en el mercado.

- **Personal de contacto.-** El personal de contacto era el gerente y supervisor de la empresa, sin embargo al crearse el puesto de asistente administrativo se incluyó entre sus funciones: la coordinación de los servicios manteniendo una comunicación efectiva entre el supervisor y el cliente sobre todo en los servicios de corta duración. Logrando brindar un servicio de calidad, realizando llamadas previas para coordinación de hora de recojo y brindar características de las unidades como también la consulta de satisfacción del cliente luego de finalizado el servicio.

En cuanto al servicio, los conductores son quienes tienen el contacto directo con el personal transportado. Por lo que, ante cualquier circunstancia de incomodidad o inconformidad, el cliente se comunicará con la empresa.

- **Soporte físico y habilidades.-** Las doce unidades con las que cuenta la empresa son el activo con el cual se genera rentabilidad, siendo detalladas en el **Cuadro 1**. En donde se puede observar que existen unidades muy antiguas, sin embargo, el empresario decide continuar con dichos vehículos debido a que se encuentran en buen estado.

Las habilidades, son una variable que tiene mucho peso en los servicios sobre todo por el contacto directo con el cliente. Sin embargo, la empresa, no cuenta con un modelo del perfil del personal que permita conocer cuáles son las habilidades requeridas para optimizar el servicio.

- **Prestación.-** El activo principal de toda empresa son las personas que la conforman, teniendo que llegar a su centro de trabajo en las mejores condiciones para que su desempeño sea productivo. Siendo RAMGAR EIRL quien brinde la solución a sus clientes de tener su personal a las horas establecidas y mediante un transporte adecuado y seguro.

**b. Eslabones primarios controlables**

- **Clientes.-** Los clientes que anteriormente no renovaron contrato, optaron por cubrir su transporte con otros proveedores que les ofrecieron menores precios. El cliente con el cual contamos actualmente, nos mantiene actualizados en el área de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es solicitado por las empresas que forman parte de nuestro mercado. Así mismo, el cliente para las siguientes licitaciones ha solicitado implementar indicadores del servicio junto con una actualización de términos como los ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio)
- **Otros clientes.-** La empresa también brinda el servicio de corta duración a empresas o personas particulares con motivos de viajes familiares, eventos, velorios entre otros. Empresas subcontratistas también solicitan el servicio de transporte, sin embargo, al ser contratistas de las empresas grandes solicitan precios muy bajos lo cual no cubren el costo mínimo establecido.

Cuadro 1. Vehículos de la empresa

ITEM	PLACA	MARCA	MODELO	AÑO DE MODELO	PASAJEROS	A/C
1	T7S - 964	MERCEDES BENZ	MET ALBUS	2017	30	SI
2	T6Q - 960	MERCEDES BENZ	MET ALBUS	2015	34	SI
3	P2D - 713	TOYOTA	CAMIONETA RURAL HIACE	2013	15	SI
4	P2D - 717	TOYOTA	COMMUTER SUPER LONG DSL	2013	15	SI
5	P1P - 455	HYUNDAI	TUCSON	2013	4	NO
6	P1M - 523	TOYOTA	COASTER	2012	29	NO
7	PIT - 280	TOYOTA	CAMIONETA RURAL HIACE	2009	14	NO
8	PIV - 244	TOYOTA	CAMIONETA RURAL HIACE	2009	14	NO
9	P2D 532	TOYOTA	HIACE COMMUTER	1999	14	NO
10	P2D - 547	TOYOTA	HIACE COMMUTER	1999	14	NO
11	P2D - 559	TOYOTA	STARLET	1998	4	NO
12	P2D - 524	TOYOTA	COASTER	1995	29	NO

Fuente: Información empresa



### c. Eslabones de apoyo

- **Dirección general y de Recursos humanos.-** El empresario continúa siendo gerente, supervisor y en algunas ocasiones coordinador. Se detectó que los practicantes no cumplían con los requisitos mínimos para desempeñar un puesto de trabajo originando su permanencia temporal.
- **Organización interna y tecnológica.-** La empresa mediante un enfoque administrativo engloba todas las actividades que se realizan en la empresa, sin embargo se puede realizar un análisis de actividades específicas clasificándolas por áreas.

En el área de marketing, la empresa no cuenta con un plan para incrementar su cartera de clientes dependiendo actualmente de las licitaciones que se convoquen tanto del sector privado como del estado. En cuanto a contabilidad, la empresa basaba sus precios en números promedios y obtenidos por un análisis general. En cuanto al área de finanzas, la empresa cuenta con cinco préstamos, siendo tres con bancos privados y dos con la caja Sullana lo cuales se detallan en el **Cuadro 2**. Observando que son deudas que cancelarse como mínimo en 3. El área de tecnología en la empresa, no ha tenido un gran enfoque debido a que el empresario mantenía sus unidades en óptimas condiciones viendo innecesario la compra de flota nueva.

Cuadro 2. Préstamos financieros

ITEM	BANCO	MONTO DEL CREDITO	PLAZO	FECHA DE TERMINO	MOTIVO
1	CAJA SULLANA	S/.370,271.00	72 meses	13/01/2023	Compra de bus (T7S - 964)
2	CAJA SULLANA	S/. 35,000.00	36 meses	14/01/2020	Compra de deuda
3	BCP	S/. 40,000.00	24 meses	15/01/2019	Junta para cuota inicial de compra de carros
4	BCP	S/. 33,140.70	24 meses	11/04/2019	
5	BBVA	\$ 100,346.18	49 meses	28/11/2018	Compra de bus (T6Q - 960)

Fuente: Información empresa

- **Infraestructura y ambiente.-** La empresa se encuentra ubicada en el mismo lugar de residencia del propietario. Sin embargo, no existe un contrato de alquiler de los inmuebles para una mejor gestión de los estados contables de la empresa.
- **Abastecimiento.-** Los proveedores principales de la empresa son los abastecedores de combustible, tiendas de repuestos, centros de salud, librerías, aseguradores los cuales se pagan en efectivo. Sin embargo, en el caso del taller de mantenimiento vehicular se trabaja con crédito a treinta días.
- **Margen de servicio.-** En base a todo el análisis, se deduce que la empresa se ha mantenido en el tiempo (20 años) a pesar de la competencia. Sin embargo, se ha descuidado en determinadas áreas que requieren un análisis para desarrollarse

Además, por tener saturada su oferta, no previno los distintos escenarios que podía enfrentarse en el ámbito empresarial.

### 2.2.3. Análisis de DAFO

#### Debilidades

- El 50% de la flota tiene más de diez años de antigüedad.
- Ausencia de innovación en el servicio y en la empresa
- Poca presencia de imagen de la empresa en el mercado.
- Ausencia de capacitación del personal.
- Empresa dedicada a una sola actividad.
- Cuenta con endeudamiento financiero.
- No haber invertido en publicidad.
- Ausencia de análisis de costos unitarios

#### Amenazas

- Incremento de la competencia
- Integración hacía atrás de los clientes.
- Disminución de la capacidad de pago de deudas.

**Fortalezas**

- Del 50% de la flota restante, dos unidades son nuevas y cuatro tienen cinco años de antigüedad.
- Se cuenta con una curva de aprendizaje y experiencia.
- Cuenta con buenas relaciones con los bancos y cajas por ser buen pagador.
- Tiene buena imagen con los clientes por haber brindado servicios de calidad.

**Oportunidades**

- Existencia de mercado para venta de las unidades antiguas.
- Diversificar el negocio y mercado.



## **Capítulo 3**

### **Aportes y desarrollo de experiencias**

#### **3.1. Aportes**

Realizado el análisis general, se fijaron las decisiones que involucrarían cambios para implementar las mejoras. Primero, se determinó continuar en el sector de transporte de personal. Segundo, se adquirió mayor conocimiento sobre cómo competir en dicho mercado mediante estrategias funcionales que no requieran de mayor inversión pero tengan impacto en la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- **En Contabilidad:** Área que involucra los costos y gastos de la empresa, su registro y análisis. Si bien la empresa cuenta con un contador externo, éste solo realiza actividades con la SUNAT. Por lo que se elaboró una plantilla para analizar los costos unitarios del servicio, basándonos en el kilometraje recorrido como se observa en el **Cuadro 3**, de tal manera que sea base para el cálculo inmediato de la actualización de los costos unitarios.
- **En Marketing:** Área que se encuentra conformada por todas las actividades relacionadas con el cliente y la atracción de posibles clientes. Se elaboró un brochure, el cual se envió a las empresas que forman parte del mercado y así incrementar la imagen de la empresa haciendo que el cliente nos reconozca. Así mismo, se fortaleció la relación con el cliente actual, teniendo una comunicación más directa al asistir a sus reuniones de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **En Finanzas:** Área que se encarga de todo el financiamiento de la empresa. Mediante el análisis interno de la empresa se realizó la evaluación de los recursos, decidiendo vender cuatro de las unidades más antiguas, permitiendo la amortización de una parte


de las deudas pendientes como se indica en el **Cuadro 4**. El saldo se usará para una posible compra de flota en caso de ganar futuras licitaciones.

- **En Organización:** Área que involucra todas las actividades de la administración general de la empresa. Para comprender el servicio del transporte de personal se elaboró un diagrama de flujo como en el **Apéndice 3**, el cual serviría para posibles colaboradores que entren a la empresa.

### 3.2. Desarrollo de experiencias

Realizar todos los cambios ha requerido de un análisis completo de la empresa debido a que no existe una gestión implementada, teniendo la empresa una cultura muy operativa. Por lo que la venta de unidades, no ha sido una decisión tomada de manera inmediata sino previa evaluación ante posibles escenarios. Además, la necesidad de desarrollar las habilidades en una pequeña empresa en la cual no hay una estructura de áreas y que solo se implementó el puesto con el fin de ayudar en la parte administrativa, me ha permitido poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la universidad de Piura.

Cuadro 3. Costos unitarios

 <b>RAMGAR EIRL</b> EMPRESA DE TRANSPORTE DE PERSONAL RUC: 20398720211 PARQUE 47 - 19 TALARA CELULAR 944448261									
RECORRIDO 10 KM EQUIVALENTE A UN VIAJE DE UN BUS DE 35 A 30 PAX									
Descripción	Medida	Unidades	Precio Unitario sin IGV	Km	Rendimiento	Meses	Días	Indicador	Total
Combustible	GA	-	10.33	10				10.23	S/. 10.10
Llantas	EA	6.00	2952	10	50000			0.059	S/. 0.59
Baterías	EA	2.00	2408	10	4	24	624	3.859	S/. 0.96
Mantenimiento	KM	1.00	635.59	10	5000			0.127	S/. 1.27
Personal (Conductor)	HRS	8	1235.00		4		26	40.00	S/. 11.88
Vigilancia	HRS	12	1627.50	10	11		26	0.14	1.42
SOAT	EA	1	508.47	10	4	12	26	0.041	S/. 0.41
Rev. Tecnicas	EA	1	300.00	10	4	6	26	0.05	S/. 0.48
SCTR Pensión	EA	11	723.40		4	6	26		S/. 0.11
SCTR Salud	EA	11	684.50		4	6	26		S/. 0.10
Supervisión	HRS	11	1750.00				26		S/. 6.12
Gastos Generales									S/. 3.34
Depreciación por actividad	KMS		304780.25	10	30000	12	26	124800	S/. 22.02
UTILIDAD 14%	20%								S/. 11.47
									<b>S/. 70</b>
									<b>S/. 70.00</b>
SOLES POR HORAS								Precio del dólar	3.29
								\$	21.28
								<b>\$</b>	<b>22.00</b>

Fuente: Información empresa

Cuadro 4. Venta vehicular

UNIDADES VENDIDAS								
ITEM	PLACA	MARCA	MODELO	AÑO DE FABRICACIÓN	AÑO DE MODELO	ASIENTOS	PASAJEROS	A/C
1	P2D - 524	TOYOTA	COASTER	1994	1995	30	29	NO
2	P2D 532	TOYOTA	HIACE COMMUTER	1998	1999	15	14	NO
3	PIT - 280	TOYOTA	CAMIONETA RURAL HIACE	2008	2009	15	14	NO
4	PIV - 244	TOYOTA	CAMIONETA RURAL HIACE	2008	2009	15	14	NO

<b>MONTO DE LA VENTA</b>	\$	59,000.00
--------------------------	----	-----------

PAGO DE DEUDAS								
ITEM	BANCO	MONTO DEL CREDITO		PLAZO	FECHA DE TERMINO	SALDO FINAL CANCELADO		
1	CAJA SULLANA	S/.	35,000.00	36 meses	14/01/2020	S/.	18,003.98	\$5,406.60
2	BCP	S/.	33,140.70	24 meses	11/04/2019	S/.	13,858.63	\$4,161.75

<b>SALDO</b>	\$	49,431.65
--------------	----	-----------

Fuente: Información empresa





## **Conclusiones**

El análisis exacto del entorno de la empresa ha sido factor clave para encontrar problemas que impiden el desarrollo por no conocer el entorno externo como interno. Así mismo, el análisis realizado permite efectuar las mejoras y conocer las oportunidades para conseguir de nuevos clientes.

Eliminar el rechazo al cambio, el cual involucra las decisiones que se recomiendan asegurando la innovación constante en la empresa. Permitiendo su permanencia en el mercado diferenciado de los competidores.



## **Recomendaciones**

- Elaborar un plan de marketing en donde se termine de conocer el segmento al que se va a dirigir y preparar los recursos para obtener el posicionamiento deseado. Sin descuidar a la competencia, observando sus innovaciones y cambios que realicen.
- Invertir en un sistema de información para no generar escases en el servicio y pueda obtener mayor fluidez empresarial. Asimismo, invertir en capacitaciones para un mayor desarrollo de sus colaboradores obteniendo al mismo tiempo un plus para la empresa como para sus clientes.
- Implementar el área de mejora continua, donde se realice análisis de información e investigación de nuevos conceptos y proyectos para anticiparse a la competencia. Así mismo, implementar indicadores para un mayor conocimiento del desempeño del servicio y de la empresa en general.
- Analizar la inversión del dinero de la empresa para no enfocarse en un solo negocio y menos estancarse en una misma posición. Contando con las alternativas de una ampliación del servicio, abarcando los mercados de Sullana y Piura. También se encuentra la diversificación de línea de negocio, agregando al transporte de personal el del turismo aprovechando la cercanía de las playas norteñas. Se recomienda como última opción, realizar una diversificación del mercado como por ejemplo abrir un negocio de mantenimiento vehicular que beneficiaría a la empresa ante un ahorro de costos e incremento de ingresos.
- En el área de seguridad, reforzar el control del personal con la adquisición de un alcoholímetro, el mismo que eliminará acciones que pongan en peligro tanto al del personal del cliente como los activos de la empresa.



## Referencias bibliográficas

- Alonso, G. A. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Teoría y Aplicaciones*. Navarra: Aranzadi S.A.
- Porter, M. E. (1997). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V. MEXICO.



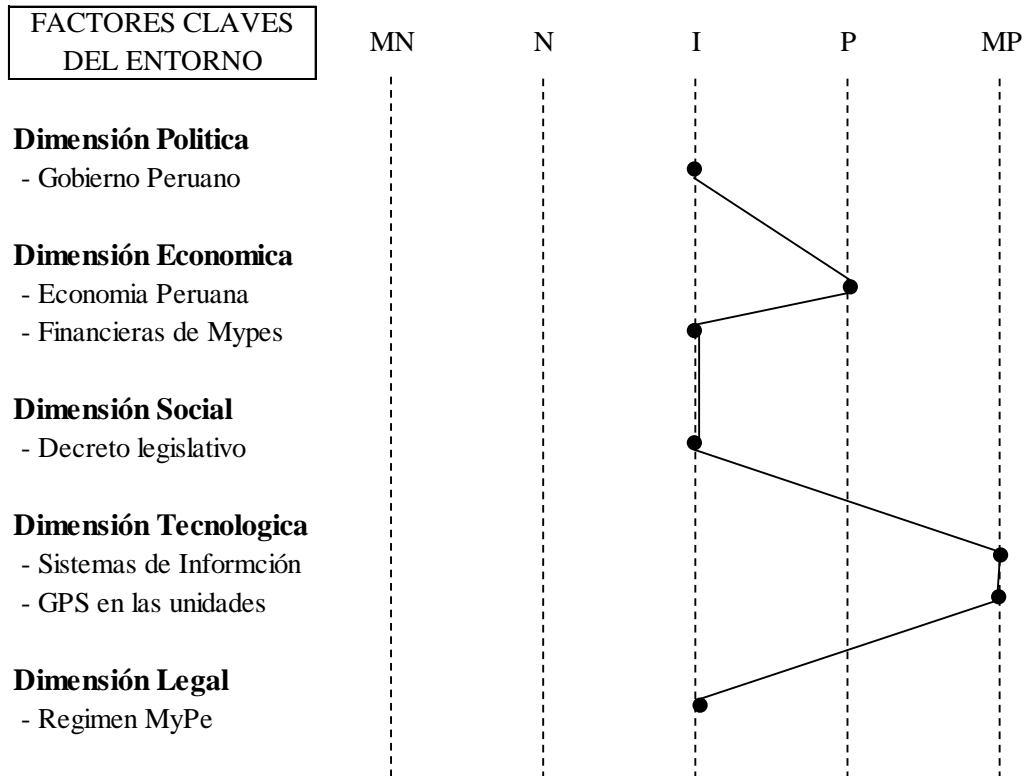
## **Apéndices**

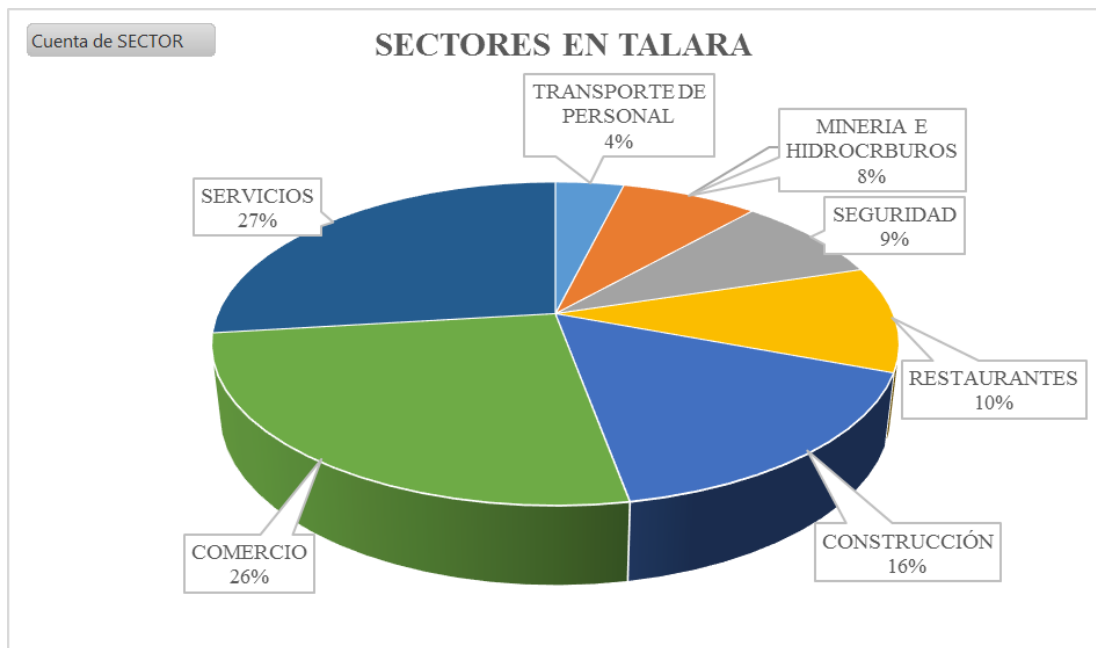




## Apéndice 1. Perfil estratégico

### PERFIL ESTRATEGICO DEL ENTORNO



**Apéndice 2. Sectores en la provincia de Talara**

Apéndice 3. Diagrama de flujos

