



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LUMA COURIER S.A.

Manuel Paiva-Tume

Piura, abril de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Paiva, M. (2019). *Luma Courier S.A.* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 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](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
MÁSTER EN DIRECCION Y GESTIÓN EMPRESARIAL



Luma Courier S.A.

**Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección y Gestión Empresarial**

Manuel Sixto Paiva Tume

Asesor: Dr. Paul Corcuera García

Piura, abril 2019

A los profesores, profesionales y estudiantes del ámbito empresarial que aplican el método del caso para el desarrollo de las virtudes y dimensiones / competencias directivas.

Agradecimiento

A Dios Jehová y a Nuestro Señor Jesucristo por sus infinitas bendiciones.

A los profesores y personal administrativo del MDGE de la Universidad de Piura, quienes han contribuido para mejorar en nuestra formación personal y profesional.

Al Dr. Paul Corcuera García, por su apoyo para el desarrollo del presente trabajo.

A los integrantes de la empresa Luma Courier, por brindarme la información para el planteamiento del caso empresarial.

A mi esposa Carolina y a mi hijo Rodrigo, por motivarme, apoyarme y comprenderme.

A mis padres Manuel y Elena, por el sacrificio que han realizado para mis logros profesionales.

A mis hermanos Robinson, Stalin, Milagritos y Khandy por su apoyo constante.

Prólogo

El trabajo de investigación trata sobre un caso de estudio empresarial, basado en la situación de la empresa que he denominado Luma Courier S.A. al finalizar el mes de noviembre de 2018. Se trata de una pequeña empresa del sector *courier* que opera en la ciudad de Piura, con un año de funcionamiento. El caso se ha elaborado con el objetivo que, a través de su utilización en sesiones de estudio, contribuya al desarrollo de las competencias/dimensiones directivas de los participantes o estudiantes, refiriéndose a las competencias/dimensiones estratégicas, las ejecutivas y las de liderazgo.

El primer capítulo contiene el planteamiento del caso, en el que se describe la información del sector industrial, de la empresa, de su gerente general y del personal. En el segundo capítulo se describe la nota didáctica o teaching note; y en el tercer capítulo se describe el análisis y diagnóstico de la empresa con la aplicación de “el octógono” en sus tres niveles o dimensiones, siendo estas dimensiones las referidas a la eficacia, la atraktividad y la unidad. Asimismo, se describen las alternativas y sus evaluaciones para el crecimiento de la empresa a nivel nacional, objetivo que se ha planteado su gerente general.

Para desarrollar el caso, es necesario que los participantes conozcan los conceptos del modelo antropológico que desarrolló Juan Antonio Pérez López, conceptos como necesidades humanas, motivos y motivación, dimensiones de la organización y dimensiones del directivo. Asimismo, los participantes deberán identificar en el planteamiento del caso, la información para cada una de las variables de “el octógono”.

Esperamos que el trabajo sea del agrado de los lectores y de quienes aplican el método del caso como método de enseñanza, y se logre el objetivo, que es contribuir al desarrollo de las competencias/dimensiones directivas.

Resumen Analítico

Autor: Manuel Sixto Paiva Tume

Asesor: Dr. Paul Corcuera García

Tipo: Trabajo de Investigación de Maestría: Estudio de Caso Empresarial.

Grado que opta: Máster en Dirección y Gestión Empresarial.

Institución: Universidad de Piura

Lugar y fecha de Sustentación: Piura, abril de 2019.

Palabras claves: *empresas competidoras; clientes; estrategia; dimensiones de la organización; crecimiento*

Descripción:

El autor presenta un caso de estudio empresarial denominado “Luma Courier S.A.”, describiendo la situación de una pequeña empresa de *courier* de la ciudad de Piura, con un año de funcionamiento al finalizar el mes de noviembre de 2018. El objetivo es que, a través de sesiones de estudio, el caso contribuya al desarrollo de las competencias/dimensiones directivas de los participantes o estudiantes.

Luciana Pintado es la gerente general, quien tiene como objetivo, que Luma Courier S.A. sea una empresa con presencia nacional. Luciana es consciente que afrontan problemas que le limitan alcanzar este objetivo, por lo que va a realizar un análisis y diagnóstico para determinar las estrategias y las alternativas para crecer en el mercado nacional, y también para mejorar la situación actual de la empresa.

Contenido:

El documento se divide en tres capítulos; en el primer capítulo se plantea el caso de estudio, describiéndose la situación de la empresa y de su entorno a fines de noviembre de 2018. Específicamente se describe información del sector *courier*, de empresas competidoras, de Luma Courier S.A., de clientes, proveedores, personal, de los problemas del primer año de funcionamiento, y de los aspectos que Luciana Pintado espera definir para crecer en el mercado nacional. En el segundo capítulo se describe la nota didáctica o teaching note. En el tercer capítulo se describe el análisis y diagnóstico de la empresa en sus tres niveles o dimensiones, que son la eficacia, la atraktividad y la unidad. Asimismo, se describen los problemas detectados, las alternativas y sus evaluaciones para que Luma Courier S.A. crezca a nivel nacional, el plan de acción, las conclusiones y los anexos.

Metodología:

Se trata de un caso de estudio empresarial basado en fuentes primarias y secundarias. Para el análisis y diagnóstico se ha aplicado “el octógono” y conceptos del modelo antropológico que desarrolló Juan Antonio Pérez López; específicamente, los conceptos de necesidades humanas, motivos y motivación, dimensiones de la organización y dimensiones del directivo.

Conclusiones:

- Luma Courier S.A. es una pequeña empresa con crecimiento potencial, pero con problemas en los tres niveles de la organización; es decir, tiene problemas que afectan las dimensiones de la eficacia, la atraktividad y la unidad.

- Luma Courier S.A. debe crecer a nivel nacional con una red de oficinas propias; debe contratar personal con experiencia en la industria y a la vez, formar personal y equipos de trabajo de manera interna para darle soporte a la competencia distintiva. Asimismo, debe financiar su crecimiento a través de deuda con terceros e incremento del capital con la incorporación de socios, debiendo considerar una estructura financiera que le permita generar valor económico y gestionar adecuadamente los riesgos financieros y la liquidez. También debe solucionar los problemas que tiene actualmente la empresa en sus tres dimensiones, independientemente del crecimiento nacional que se desea alcanzar.
- El caso de estudio Luma Courier S.A. se adapta para contribuir en el desarrollo de las competencias/dimensiones directivas: dimensiones estratégicas, ejecutivas y de liderazgo.
- El caso Luma Courier S.A. presenta información para que los participantes en sesiones de estudio, identifiquen información para cada variable de “el octógono”.
- El caso Luma Courier S.A. queda abierto para una amplia discusión en sesiones de estudio, considerando que presenta variedad de información para su análisis y desarrollo desde diversas ópticas profesionales, experiencias y objetivos de los participantes, así como puede plantearse varias iniciativas estratégicas a ejecutar.

Fuentes:

- Fuentes primarias: información obtenida de la empresa y de sus protagonistas.
- Fuente secundaria: para entender mejor el entorno.
- Se ha modificado la denominación y nombre de los protagonistas.

Lugar y fecha de elaboración del resumen: Piura, marzo de 2019.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1 Descripción del caso: Luma Courier S.A. | 3 |
| 1.1. La industria de <i>courier</i> | 3 |
| 1.2. Luma Courier S.A. | 7 |
| 1.3. ¿Cómo crecer en el mercado peruano? | 10 |
| 1.4. Anexos del caso Luma Courier S.A. | 11 |
| 1.4.1. Anexo 1. Servicios brindados por principales empresas nacionales (Describos como están publicadas en las páginas web de estas empresas) | 11 |
| 1.4.1.1. Olva Courier | 11 |
| 1.4.1.2. Serpost | 12 |
| 1.4.2. Anexo 2. N° de oficinas por departamentos: Olva Courier y SERPOST (Incluyen oficinas propias y representantes comerciales-Terceros) | 16 |
| 1.4.3. Anexo 3. Población censada en el Perú y por departamentos | 17 |
| 1.4.4. Anexo 4. PBI por años según departamentos. A precios constantes de 2007, en millones de soles..... | 18 |
| 1.4.5. Anexo 5. Población en el Perú por edades (estimadas y proyectadas) | 19 |
| 1.4.6. Anexo 6. Organigrama parcial de Luma Courier S.A..... | 19 |
| Capítulo 2 Teaching note | 21 |
| 2.1. Objetivo general | 21 |
| 2.2. Objetivo específico..... | 21 |
| 2.3. Pregunta de investigación | 21 |
| 2.4. Metodología de investigación | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5. Teorías a aplicar en el caso | 22 |
| Capítulo 3 Análisis y diagnóstico del caso con la aplicación del Octógono..... | 23 |
| 3.1. Análisis y diagnóstico del caso con la aplicación del Octógono | 23 |
| 3.1.1. Entorno externo..... | 23 |
| 3.1.2. Análisis del primer nivel de Luma Courier S.A.: Eficacia | 26 |
| 3.1.2.1. Estrategia | 26 |
| 3.1.2.2. Sistemas de dirección, operación y control | 27 |
| 3.1.2.3. Estructura formal | 27 |
| 3.1.3. Análisis del segundo nivel de Luma Courier S.A.: Atractividad..... | 30 |
| 3.1.3.1. Competencia distintiva | 30 |
| 3.1.3.2. Estilo de dirección | 30 |
| 3.1.3.3. Estructura real..... | 31 |
| 3.1.4. Análisis del tercer nivel: Unidad..... | 32 |
| 3.1.4.1. Misión externa | 32 |
| 3.1.4.2. Valores de la dirección | 32 |
| 3.1.4.3. Misión interna..... | 32 |
| 3.1.5. Entorno interno | 33 |
| 3.2. Relación de los problemas identificados | 34 |
| 3.3. Alternativas para lograr el crecimiento de Luma Courier S.A. a nivel nacional | 35 |
| 3.3.1. Objetivo general..... | 35 |
| 3.3.2. Objetivos específicos | 35 |
| 3.3.3. Alternativas para los objetivos específicos | 35 |
| 3.3.4. Evaluación de las alternativas | 36 |
| 3.3.5. Alternativas seleccionadas para el crecimiento nacional..... | 39 |
| 3.3.6. Situaciones problemáticas actuales a mejorar..... | 39 |
| 3.3.7. Plan de acción | 40 |
| 3.3.7.1. Formulación estratégica 2019-2023 | 40 |
| 3.3.7.2. Iniciativas estratégicas..... | 41 |
| 3.3.7.3. Descripción de las iniciativas estratégicas | 42 |
| Conclusiones | 43 |

| | |
|--|-----------|
| Bibliografía..... | 45 |
| Anexos..... | 47 |
| Anexo A. El Octógono (Ferreiro De Babot, 2013) | 49 |
| Anexo B. Descripción de las iniciativas estratégicas..... | 50 |

Introducción

El trabajo de investigación trata de un caso de estudio empresarial, basado en la situación de una pequeña empresa de courier que opera en la Región Piura a fines del mes de noviembre de 2018, a la que se ha denominado Luma Courier S.A. El caso se plantea con el objetivo que, a través de su aplicación en sesiones de estudio, contribuya al desarrollo de las competencias/dimensiones directivas de los participantes o estudiantes, orientadas a un sector de negocios específico (servicio de courier). Las competencias/dimensiones directivas están referidas a las competencias/dimensiones estratégicas, las ejecutivas y las de liderazgo.

El trabajo se divide en tres capítulos; el primero contiene el caso, describiéndose los datos del sector *courier*, información de los usuarios de este servicio, información del uso que viene teniendo la tecnología e internet vinculados al sector, información de las empresas competidoras, de los proveedores e información para determinar las barreras de entrada y sustitutos del servicio. Además, se describe la información de la empresa relativa a sus directivos, información general del personal operativo, información del sistema de remuneraciones/compensaciones, problemas del primer año de funcionamiento, información de sus clientes, de la política de precios, los problemas que su gerente general considera limitan el crecimiento de la empresa, y los aspectos que espera definir para elaborar el plan de acción que le permita crecer a nivel nacional, así como los anexos del caso.

El segundo capítulo está referido a la nota didáctica o teaching note, que comprende el objetivo general, objetivos específicos, la pregunta, la metodología y las teorías consideradas en la investigación. El tercer capítulo contiene el análisis y diagnóstico que se ha realizado con “el octógono” en los tres niveles o dimensiones de la empresa, que están referidas a las dimensiones de la eficacia, la atractividad y la unidad. Asimismo, se indican los problemas detectados, las alternativas generadas y seleccionadas para el crecimiento de

Luma Courier S.A., considerando en la evaluación de estas alternativas, criterios relacionados con la eficacia, la atraktividad y la unidad. También se describe el plan de acción, las conclusiones y los anexos.

Entre las conclusiones se indica que Luma Courier S.A. es una pequeña empresa con crecimiento potencial, pero con problemas en los tres niveles de la organización; es decir, tiene problemas que afectan las dimensiones de la eficacia, la atraktividad y la unidad. Luma Courier S.A. debe crecer con una red de oficinas propias, debe contratar personal con experiencia en la industria y a la vez, formar personal y equipos de trabajo de manera interna para darle soporte a la competencia distintiva. Asimismo, debe financiar su crecimiento a través de deuda con terceros e incrementando el capital con la incorporación de socios, y debe solucionar los problemas que tiene actualmente en sus tres dimensiones, independientemente del crecimiento nacional que se desea alcanzar.

Para desarrollar el caso Luma Courier S.A. se requiere que los participantes o estudiantes conozcan los conceptos del modelo antropológico que desarrolló Juan Antonio Pérez López; específicamente, los conceptos de necesidades humanas, motivos y motivación, dimensiones de la organización y dimensiones del directivo. Con el desarrollo del presente caso, los participantes o estudiantes pondrán en práctica los conceptos indicados, situación que ayuda al desarrollo de las competencias/dimensiones directivas.

Capítulo 1

Descripción del caso: Luma Courier S.A.

Se terminaba el mes de noviembre de 2018, y Luciana Pintado, gerente general de Luma Courier S.A., reflexionaba sobre el primer año de funcionamiento de su empresa en el mercado piurano. No le había sido fácil, había enfrentado varios problemas en la empresa. Ahora, conociendo mejor a los actores principales, el tipo de competencia y las oportunidades del mercado, considera que es el momento de implementar estrategias para participar más allá del mercado local, y llegar a ser un *courier*¹ con presencia nacional.

Aunque el sector de servicios de *courier* se ve impactado por los cambios y tendencias del entorno, principalmente las tecnológicas, Luciana considera que existen nichos de mercado aún insatisfechos y oportunidades para crecer. Piensa en el crecimiento potencial que tiene el comercio electrónico en nuestro país, lo que ayudará al crecimiento del sector *courier*. Asimismo, Luciana es consciente que para crecer implica contar con mayor patrimonio y capital de trabajo, que han sido sus factores limitantes hasta hoy; por lo que, a pesar de esta situación, está tratando de determinar cómo crecer en el mercado peruano.

1.1. La industria de *courier*

El transporte de bienes, de documentos y comunicaciones en general son necesidades permanentes, cuya satisfacción desarrolla y facilita el comercio nacional o internacional. En esa línea, el servicio de *courier* es una actividad especializada de transporte, a través de los

¹ Persona o empresa que lleva mensajes, paquetes, y cartas (empresa de mensajería).

cuales se trasladan bienes y documentos principalmente, teniendo la característica de ser encomiendas pequeñas.

En el ámbito internacional existen *empresas competidoras* del sector *courier* especializadas y muy competitivas, con inversiones en aviones de carga, infraestructura, personal especializados, unidades de transporte y vehículos menores para el traslado y la distribución de los bienes, los sobres y las encomiendas. Las empresas internacionales más reconocidas que participan en el Perú son DHL Express, SERVIENTREGA, PITS Logística Integral, FEDEX (Federal Express), entre otras. DHL es una de las empresas líderes que al año 2013 tenía más de 275,000 empleados a nivel mundial; por su parte FEDEX tenía más de 140,000 empleados; ambas empresas con presencia en más de 220 países².

Las empresas peruanas más conocidas son Olva Courier, SERPOST, Paloma Express, SMP y otros, quienes participan a través de oficinas propias y/o con representantes comerciales a nivel nacional. También brindan el servicio a nivel internacional a través de alianzas estratégicas con empresas extranjeras (en el anexo 1 se describen los servicios que brindan Olva Courier y SERPOST).

En el año 2017, SERPOST generó ventas al exterior por S/ 42'321,988 y ventas nacionales por S/ 43'600,782; de estas últimas, S/ 11'419,081 correspondieron a correo personal, S/ 16'67,623 a correo empresarial, S/ 15'030,695 a encomiendas, y S/ 474,094 a correo filatelia y nuevos negocios. Asimismo, de las ventas nacionales, S/ 30'358,377 correspondieron a ventas en Lima, y a Piura solamente S/ 218,842³. Luciana estima que hay empresas que facturan entre 5 a 10 veces más de lo que factura SERPOST en Piura, al estar mejor posicionadas en esta ciudad. Las principales empresas que participan en Piura son DHL, Olva Courier, SERVIENTREGA, Paloma Express y SMP.

La cantidad de oficinas de las empresas de *courier* por regiones o departamentos a nivel nacional están vinculadas de manera directa a la cantidad de población y al producto bruto interno de cada departamento del Perú; es decir, las empresas tienen más oficinas o más representantes comerciales en los departamentos de mayor población y/o que mayor producto bruto interno generan (en el anexo 2 se muestra el número de oficinas a nivel

² http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2013/Planeamiento_Organizacion/PEI_POI/PlanEstrategico2013-7.pdf

³ http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2018/Complementaria/Memoria_Anual_2017.pdf

nacional de Olva Courier y SERPOST, en el anexo 3 se indica la cantidad de población censada, y en el anexo 4 el producto bruto interno por departamentos).

También son empresas competidoras en el sector, las empresas de transportes como ITTSA Cargo, EPPO SAC, Cruz del Sur, TEPSA, CIVA, Sullana Express, entre otras, con diferentes destinos a nivel nacional. LATAM es una de las líneas aéreas que también brinda el servicio de envío de encomiendas, carga y sobres en general; no obstante, es un servicio complementario, debido a que su servicio principal es el transporte aéreo de pasajeros.

Las empresas de transporte antes indicadas (terrestre y aérea), además de competir con las empresas de *courier*, son sus proveedores a la vez, porque les trasladan sus envíos de una ciudad o región a otra. En algunas situaciones, las líneas aéreas postergan los envíos de las empresas de *courier*, debido a que la capacidad del avión no les permite llevar mayor carga, generándose el descontento de los clientes que han enviado sus documentos o encomiendas, cuando no les llegan en el tiempo ofrecido.

El informe sobre Comercio Mundial 2018 de la Organización Mundial de Comercio⁴, indica que el futuro de las innovaciones digitales comprende el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la impresión 3D y las cadenas de bloques; y que el internet de las cosas está siendo aceptado por las empresas y los consumidores, porque ayudan a mejorar la vida de las personas y la eficiencia operativa de las empresas.

Los medios de comunicación a través de *internet*, como los correos electrónicos y redes sociales han reemplazado parte de la industria del *courier* en cuanto al envío de información y documentos, debido a que, a través de fotografías y/o archivos digitales, la información es enviada en cuestión de segundo a diferentes partes del mundo. En estos casos, se demanda el servicio de *courier* cuando es necesario enviar los documentos de manera física.

El incremento del comercio directo, principalmente el comercio electrónico y el comercio internacional, es un factor que incide en la demanda del servicio de *courier*, porque requieren de este servicio para poder hacer llegar los productos o mercancías a sus clientes. Amazon.com es una de las empresas más conocidas de comercio electrónico, y usuaria del servicio de *courier*.

⁴ https://www.wto.org/spanish/res_s/p0ublications_s/world_trade_report18_s.pdf

La generación Y (millennial) y la generación Z son los más familiarizados con la industria 4.0, y al igual que la generación Alpha, son quienes disfrutarán de la tecnología futura. Parte de la generación X se ha visto obligada a adecuarse al avance tecnológico. Son todos estos grupos de población quienes están y estarán más familiarizados con el comercio electrónico y con las compras a domicilio o *delivery*.

Interactive Advertising Bureau Perú (IAB) señala que 5,1 millones de peruanos compran por internet, que existen 16'608,775 potenciales compradores, y además, que el 18% es un nativo digital, porque observa, compra y paga por internet⁵. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, de la población estimada al 30 de junio de 2017 (31'826,018 personas), 17'076,954 son menores de 30 años⁶. Estos datos indican que el Perú es un país con población joven, y por lo tanto, con potencial para el crecimiento del comercio electrónico. (En el anexo 3 se muestra la población censada en el Perú y por departamentos. En el anexo 5 se muestra la población por edades).

El liderazgo en costos es una de las principales estrategias competitivas de las empresas de comercio electrónico, por lo que cuidan mucho que sus gastos de distribución no sean altos, viéndose obligadas a buscar proveedores de bajo costo, entre los que se incluye a sus proveedores del servicio de *courier*.

Las entidades públicas notifican sus actos y envían información en general a los ciudadanos y/o administrados, por lo que también son usuarias del servicio de *courier*. Para ser proveedor en estas instituciones hay que participar en concursos o procesos públicos, y cumplir con las bases que se exigen, siendo la capacidad económica, operativa y la experiencia las que se evalúan. Sin embargo, con la tendencia del gobierno electrónico y del avance tecnológico, muchas de las notificaciones que se realizan a través de documentos físicos están pasando a realizarse de manera electrónica.

Las instituciones bancarias, financieras, colegios profesionales, instituciones educativas y empresas en general también son clientes o usuarios del servicio de *courier*, debido a que envían notificaciones, material publicitario y documentos a sus clientes, agremiados, padres de familia o alumnos, etc. La población en general también tiene necesidad, aunque en menor frecuencia, del servicio de *courier*.

⁵ <https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715>

⁶ <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Para ingresar a la industria de *courier* es necesario contar con permisos y licencias, siendo el costo promedio S/ 10,000. El gasto de alquiler de oficinas en zonas céntricas o concurridas de la ciudad de Piura está en promedio en S/ 1,500 mensuales, debiéndose realizar el pago del mes por adelantado y dos meses de garantía. Asimismo, es necesario contar con personal comprometido y responsable para que el servicio sea brindado de manera confiable. También es necesario disponer de sistemas de información, facturación y control, vehículos de carga, y vehículos menores para la distribución, estimándose que la inversión en estos activos fijos sea S/ 100,000.

1.2. Luma Courier S.A.

Luma Courier S.A. inició sus actividades en noviembre de 2017 en la ciudad de Piura, por iniciativa de sus socias Luciana Pintado y Matilde García. Luciana se desempeñó como administradora en una empresa de *courier* en la ciudad de Piura por más de 10 años, es contadora, con 38 años de edad. Decidió crear Luma Courier S.A. con la finalidad de tener una empresa propia, disponer de un horario flexible de trabajo y de tiempo para atender a sus tres hijos. Su hijo mayor es estudiante de educación secundaria, una hija es estudiante de educación primaria, y la última tiene dos años de edad. Formalmente, Luciana es la gerente general de Luma Courier S.A. y a la vez, se encarga del departamento de comercialización.

Matilde García ha sido empleada en una entidad pública por más de 30 años, habiéndose jubilado hace dos años. Optó por crear la empresa para poder utilizar el tiempo que tenía libre, orientándose principalmente por las funciones administrativas. Formalmente, Matilde es la jefa del departamento de administración de Luma Courier S.A., teniendo también a su cargo las funciones financieras, facturación y control documentario. En el anexo 6 se presenta un organigrama parcial de la empresa.

Las ventas en el primer año han superado los S/120,000, habiéndose realizado la mayor parte de estas ventas en los últimos meses, debido a que se han captado más empresas e instituciones como clientes, tales como colegios profesionales, una empresa inmobiliaria, una cooperativa y una entidad financiera, que es cliente hace dos meses. El servicio más importante es con esta última, consistiendo en la distribución de documentos que envía a sus clientes, aunque sin un calendario establecido, por lo que no se puede tener una programación con anticipación que permita determinar el requerimiento de personal y otros recursos necesarios para brindar el servicio.

La entidad financiera realiza el pago dos semanas después de haberse concluido el servicio, por lo que *Luma Courier S.A.* debe buscar financiamiento para poder cumplir con el servicio. Ello agudiza el problema que identifica Luciana como uno de los más urgentes: la falta de capital de trabajo. Asimismo, el servicio a los colegios profesionales es menor en cuanto a la cantidad de sobres o documentos a notificar, y el pago por el servicio se realiza al mes siguiente de haberse culminado. El servicio a la cooperativa consiste en el traslado de productos entre sus diversos centros de producción, y también su envío a la ciudad de Lima, cancelándose el servicio entre la primera o segunda semana siguiente de haberse culminado.

La oficina de *Luma Courier S.A.* se ubica en la urbanización Santa María del Pinar, siendo una zona alejada del centro de Piura y poco concurrida por la población, por lo que su ubicación no es un factor que contribuya a la obtención de clientes. Los clientes actuales han sido incorporados principalmente por las gestiones que realiza Luciana, una parte por el personal de la empresa y algunos por referencias de los clientes. Luciana recurre a sus amistades que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Piura para ofrecer el servicio de *courier*. Sus clientes ya le han comentado, y de alguna manera le exigen, que su oficina se ubique en el centro de Piura para que les faciliten sus envíos. Es precisamente en la zona del centro de Piura y sus alrededores, donde se encuentran la mayor parte de empresas de *courier* y de transportes.

Luciana considera que su estrategia es diferenciar el servicio, brindándolo de manera rápida, personalizada y con comunicación directa con los clientes, tratando de ganarse la confianza de ellos. Algunos clientes le han hecho comentarios en este sentido, reconociéndole las ventajas de su servicio; sin embargo, está preocupada porque estas ventajas las sostiene actualmente debido a que los clientes no son muchos en cuanto al número, pero puede complicarse cuando se incrementen.

Luma Courier S.A. determina los precios del servicio acorde a lo que cobran las empresas competidoras más reconocidas en el mercado; no obstante, con la finalidad de incrementar su cartera de clientes, ofrece promociones de precios bajos en los primeros envíos, y posteriormente, los precios son los normales. Asimismo, los precios son variables en función de las cantidades, a mayor cantidad, los precios unitarios son menores, pero a la vez, los precios en la ciudad son fijos, sean de corta o larga distancia. Por ejemplo, distribuir

un sobre en el centro de la ciudad (distancia corta) tendrá el mismo precio de distribución de un sobre en zonas alejadas de la misma ciudad (ruta larga).

Hay empresas que compiten con precios bajos; Luma Courier S.A. cobra S/ 5.00 por el envío de un sobre dentro de la ciudad al por menor, y dependiendo si la cantidad aumenta, el precio de distribución por sobre disminuye hasta S/ 3.00, habiendo casos, que, si se envían 3,000 sobres, se cobra S/ 1.50 por cada sobre; mientras que otras empresas cobran S/ 1.00, e incluso algunas cobran S/ 0.50 por sobre distribuido. Los precios indicados incluyen los tributos de venta. Asimismo, Luma Courier S.A. paga S/ 0.60 por sobre distribuido al personal, independientemente de la zona o ruta dentro de la ciudad.

Debido al tiempo que ha trabajado en el sector, Luciana conoce a personas y empresas de *courier* en otras ciudades, por lo que recurre a ellas para brindar el servicio de envío a regiones o ciudades fuera de Piura. No contar con oficinas propias o representantes comerciales en otras ciudades o regiones, lo considera un factor limitante para lograr el crecimiento de su empresa. Algunas empresas de transporte de carga le otorgan créditos a corto plazo a Luma Courier S.A para trasladar sus envíos entre diversas ciudades o regiones, plazos que por lo general son menores al tiempo en que los clientes le pagan a Luma Courier S.A.

Las actividades operativas y de gestión del personal están a cargo de Julio Sánchez, quien es el jefe del departamento de operaciones y personal de Luma Courier S.A. Julio tiene más diez años de experiencia en el sector *courier*. Al personal operativo se le contrata de acuerdo a las necesidades de la empresa, estando la remuneración en función a la producción de los mismos, aplicando para ello contratos de trabajo intermitentes, lo que permite que el costo de la mano de obra sea todo variable. Sin embargo, con este tipo de contratos la rotación del personal es alta, no hay una relación permanente con los trabajadores, y en un mismo mes pueden estar trabajando para varias empresas de *courier*.

Julio presta mucha atención a la selección del personal, y trata de elegir a personas que no tengan grandes expectativas remunerativas, debido a que por la competencia que existe en la industria, no se puede pagar remuneraciones altas. Julio es el encargado de seleccionar al personal, aunque a veces Luciana también realiza esta función. El personal es un factor clave para la calidad del servicio, y para asegurar que los envíos de los clientes lleguen a sus destinatarios, Julio –en ocasiones también Luciana– hace seguimiento de las entregas a través de confirmaciones telefónicas y del control de los cargos de entrega.

En los primeros meses de funcionamiento de Luma Courier S.A. se presentaron problemas por el incumplimiento del servicio con dos instituciones, debido a que no se prestó el cuidado necesario a la contratación del personal, quienes no llegaron a cumplir con la distribución de los documentos. Con una institución se pudo solucionar el problema, se cumplió con el servicio, y continúa como cliente. Con la otra institución no se logró llegar a un acuerdo para solucionar el problema, y no es cliente a la fecha. Asimismo, Luciana reconoce que recientemente se comprometió a recoger y enviar sobres de uno de sus clientes en un fin de semana, pero por falta de recursos, el recojo y envío lo realizó al inicio de la semana siguiente; no obstante, el cliente aceptó la reprogramación.

En las primeras situaciones de incumplimiento con los clientes (referidas a las dos instituciones), Julio contrató al personal, por lo que, al tratar de solucionar el problema, Luciana no conocía al personal que se había contratado, y no fue posible ubicarlos a tiempo para saber qué es lo que había pasado y en qué zonas de la ciudad no se había cumplido con el trabajo. Esta situación generó mucho malestar y desconfianza en el cliente, porque se trataba de información que los destinatarios debían responder a la institución. A raíz de esto, Luciana empezó a prestar mayor atención y participa –en la medida que disponga de tiempo– en la contratación del personal. Asimismo, los trabajadores firman un contrato donde se indican las responsabilidades penales y civiles ante el incumplimiento de sus funciones.

Luciana recuerda que, en su trabajo anterior no obstante ser administradora, asumía funciones que correspondían formalmente a otras personas; por ejemplo, tenía que ir a representar a la empresa en los procesos públicos para ser proveedor del Estado, acudía a los requerimientos del Ministerio de Trabajo, de la Administración Tributaria u otros organismos reguladores, a pesar de que la empresa tenía a su contador y representante legal. Actualmente también está asumiendo o ejecutando algunas funciones que corresponden formalmente a Matilde; por ejemplo, en varias oportunidades tiene que facturar los servicios a los clientes.

1.3. ¿Cómo crecer en el mercado peruano?

Luciana considera que su principal problema es el limitado patrimonio y capital de trabajo del que dispone actualmente para poder financiar el crecimiento de Luma Courier S.A. Por el corto tiempo que tiene la empresa en el mercado, los préstamos a los que puede acceder tienen alto costo financiero; asimismo, el patrimonio limita acceder a importantes

sumas de financiamiento, considerando que un indicador que se evalúa al otorgar créditos, es el endeudamiento patrimonial.

Luciana está realizando un análisis y diagnóstico para poder determinar las estrategias y alternativas de las que dispone para lograr el crecimiento de Luma Courier S.A., y a la vez, que ese crecimiento sea sostenido en el tiempo, lo cual espera plasmar en un plan de acción que empezará a ejecutar de ser posible, antes de iniciar el año 2019.

Los aspectos que espera definir para elaborar el plan de acción son los siguientes:

- ¿Debe crecer con una red de oficinas propia o con representantes comerciales (terceros)?
- ¿Cómo darle el soporte con personal competitivo y motivado a una red de courier nacional?
- ¿Cómo financiar el crecimiento de su empresa?
- ¿Qué aspecto de la situación actual debe mejorar?

1.4. Anexos del caso Luma Courier S.A.

1.4.1. Anexo 1. Servicios brindados por principales empresas nacionales (Descritos como están publicadas en las páginas web de estas empresas)

1.4.1.1. Olva Courier⁷

Regular

Envíos de sobres y paquetes a nivel nacional e internacional con la confianza y seguridad que brinda Olva Courier.

Ecommerce

Servicio exclusivo para empresas o pequeños empresarios que están comenzando en las ventas en línea.

Internacional

Envío de sobres y muestras a nivel internacional con la confianza y seguridad que brinda Olva Courier.

⁷ <https://www.olvacourier.com/servicios/>

Eventos

Envíos de sobres y paquetes de cantidades mayores a 25 ítems. Este servicio es perfecto para eventos, reparto de invitaciones, matrimonios, ferias, etc.

Trámites

Gestión de trámites documentarios en entidades públicas y sector privado. ¡Si no tienes tiempo de hacer tus gestiones, nosotros nos encargamos de hacerlo!

1.4.1.2. Serpost⁸**Productos personales - Destino nacional:****Servicio estándar**

Servicio de distribución de cartas y paquetes hasta los 31.50 kilogramos en el domicilio del destinatario o en un Apartado Postal. La distribución se realiza a través de nuestros carteros a nivel nacional. Al tratarse de un envío registrado, el cliente efectúa el seguimiento del mismo a través de la página web de SERPOST, ingresando el código del envío.

Los plazos de distribución son mayores a los 2 días, y éstos han sido fijados en virtud a la distancia que existe entre la localidad de origen del envío y la localidad de destino. La tarifa también responde a dicho criterio.

La longitud máxima de cualquiera de los lados no debe exceder los 1.50 metros

Servicio especial

Servicio de distribución urgente de cartas y paquetes hasta los 31.50 kilogramos en el domicilio del destinatario o en un Apartado Postal. El plazo de distribución del envío no debe exceder los 2 días.

Al tratarse de un envío registrado, el cliente, que busca rapidez en la distribución de sus envíos, efectúa el seguimiento del mismo a través de la

⁸ <http://www.serpost.com.pe/Principal.jsp#>

página web de SERPOST, ingresando el código del envío. La distribución se realiza a través de nuestros carteros a nivel nacional.

Apartado postal

Servicio de correspondencia en una casilla determinada, bajo llave a disposición del usuario. Se trata del domicilio postal de los clientes, donde el plazo de conservación puede extenderse según el contrato realizado.

Giro postal

Servicio de transferencia de dinero a nivel nacional. Consiste en el envío de una cantidad de dinero, especificando el lugar y la identidad del destinatario en el territorio nacional. De esta manera, el pago del dinero se efectúa en la localidad donde habita el destinatario.

Productos empresariales - Destino nacional:

Mensajería local

Servicio orientado a la distribución rápida de envíos con certificación de entrega (cargo) a partir de 50 unidades y en un ámbito metropolitano.

Distribución masiva de todo tipo de documentación y productos como invitaciones, tarjetas de crédito, estados de cuenta, contratos, facturas, notificaciones, folletería, revistas, regalos, publicidad entre otros.

Distribución realizada mediante carteros y mensajeros con experiencia en manejo de grandes volúmenes de correspondencia. Previa coordinación se brindará el servicio de recojo a domicilio. A pedido del cliente se elaborará un reporte de entrega físico y digital. Seguimiento de envíos a través de la Web.

Tiempo estimado normal: 48 horas. Urgente: 24 horas. Cobertura local, hasta 30 kg.

Mensajería nacional

Servicio orientado a la distribución rápida de envíos con certificación de entrega (cargo) a partir de 50 unidades y en el ámbito nacional.

Distribución masiva de todo tipo de documentación y productos como invitaciones, tarjetas de crédito, estados de cuenta, contratos, facturas, notificaciones, folletería, revistas, regalos, publicidad entre otros.

Distribución realizada a nivel nacional mediante carteros y mensajeros con experiencia en manejo de grandes volúmenes de correspondencia. Previa coordinación se brindará el servicio de recojo a domicilio. A pedido del cliente se elaborará un reporte de entrega físico y digital. Seguimiento de envíos a través de la Web. Tiempo estimado normal: 72 horas. Urgente: 48 horas. Cobertura nacional, hasta 30 kg.

Paquetería

Servicio de distribución de paquetes y encomiendas con cobertura local y nacional. Ideal para la distribución de mercaderías, muestras, regalos y documentos con un peso de 2 a 30 kilogramos. Tiempo estimado normal: Hasta 5 días. Cobertura local.

In House

Servicio orientado al manejo total de la correspondencia del cliente, incluyendo la distribución interna de la misma y los servicios de mensajería. Se habilita una oficina para la atención efectiva de las necesidades del cliente en el lugar y horario que éste disponga. Se cuenta con mensajeros caminantes o motorizados, asignados a las diferentes sedes del cliente.

Habilitación de envíos

Servicio de engrapado, etiquetado, embolsado, doblado y ensobrado masivo de envíos, previo a la distribución masiva de los mismos.

Motorizados

Servicio orientado a la asignación de uno o más mensajeros motorizados, según las necesidades de los clientes. Los motorizados se ponen a disposición total del cliente por períodos a solicitud del cliente.

Concursos y promociones

Herramienta logística para las promociones de marca. Ponemos a disposición de los clientes nuestra gran cobertura y vasta experiencia postal para la recolección de empaques mediante la instalación estratégica de ánforas en nuestras oficinas a nivel nacional.

Distribución de ánforas, afiches y/o volantes hacia las oficinas participantes de la promoción. Distribución de volantes en el ámbito de influencia de cada oficina. Concentración y entrega de empaques en el destino que el cliente indique.

Estadística de recolección por punto de depósito. Habilitación en nuestra sede central de un área para la realización de sorteos.

Apartado postal

Servicio y correspondencia en una casilla determinada, bajo llave a disposición del usuario. Se trata del domicilio postal de los clientes, donde el plazo de conservación puede pactarse según la necesidad del cliente.

Servicios portes por pagar

Alternativa estratégica para empresas que desean hacerle seguimiento a sus clientes. Reciba cualquier información que pida de sus clientes sin ningún gasto para ellos (sugerencias, quejas, documentos, recepción de currículum vitae).

1.4.2. Anexo 2. N° de oficinas por departamentos: Olva Courier y SERPOST (Incluyen oficinas propias y representantes comerciales-Terceros)

| Departamento – Provincias | Olva Courier⁹ | Serpost¹⁰ |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Amazonas – Chachapoyas | 9 | 9 |
| Ancash – Chimbote-Huaraz | 16 | 37 |
| Apurímac – Abancay | 5 | 21 |
| Arequipa | 12 | 34 |
| Ayacucho | 11 | 14 |
| Cajamarca | 18 | 19 |
| Cusco | 13 | 85 |
| Huancavelica | 8 | 12 |
| Huancayo | 2 | 44 |
| Huánuco | 4 | 17 |
| Ica | 4 | 16 |
| Junín | 8 | |
| La Libertad – Trujillo | 17 | 22 |
| Lambayeque – Chiclayo | 4 | 22 |
| Lima – Huacho | 35 | 101 |
| Loreto – Iquitos | 3 | 18 |
| Madre De Dios – Puerto Maldonado | 3 | 5 |
| Moquegua | 2 | 23 |
| Pasco | 5 | 9 |
| Piura | 8 | 24 |
| Puno – Juliaca | 4 | 36 |
| San Martín – Tarapoto | 14 | 22 |
| Tacna | 1 | 12 |
| Tumbes | 3 | 10 |
| Ucayali – Pucallpa | 3 | 2 |
| Total Nacional | 212 | 614 |

⁹ <https://www.olvacourier.com/nuestras-oficinas/>

¹⁰ http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2018/Complementaria/Memoria Anual_2017.pdf

1.4.3. Anexo 3. Población censada en el Perú y por departamentos¹¹

| Departamento | 2017 |
|-------------------------|-------------------|
| Total Perú | 29 381 884 |
| Amazonas | 379 384 |
| Áncash | 1 083 519 |
| Apurímac | 405 759 |
| Arequipa | 1 382 730 |
| Ayacucho | 616 176 |
| Cajamarca | 1 341 012 |
| Prov. Const. del Callao | 994 494 |
| Cusco | 1 205 527 |
| Huancavelica | 347 639 |
| Huánuco | 721 047 |
| Ica | 850 765 |
| Junín | 1 246 038 |
| La Libertad | 1 778 080 |
| Lambayeque | 1 197 260 |
| Lima | 9 485 405 |
| Loreto | 883 510 |
| Madre de Dios | 141 070 |
| Moquegua | 174 863 |
| Pasco | 254 065 |
| Piura | 1 856 809 |
| Puno | 1 172 697 |
| San Martín | 813 381 |
| Tacna | 329 332 |
| Tumbes | 224 863 |
| Ucayali | 496 459 |

Población total Perú, Censo 2017¹²

| Año | Población | | |
|------------|------------------|----------------|----------------|
| | Total | Censada | Omitida |
| 2017 | 31,237,385 | 29,381,884 | 1,855,501 |

¹¹ <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

¹² <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

1.4.4. Anexo 4. PBI por años según departamentos. A precios constantes de 2007, en millones de soles¹³

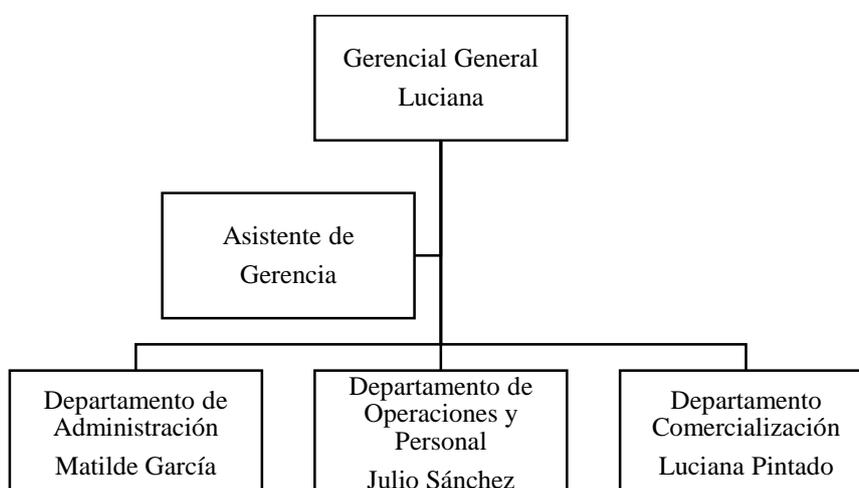
| Departamentos | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016P/ | 2017E/ |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Amazonas | 1,778 | 1,930 | 2,058 | 2,210 | 2,287 | 2,551 | 2,682 | 2,824 | 2,781 | 2,783 | 2,943 |
| Ancash | 15,672 | 16,854 | 16,400 | 16,013 | 16,155 | 17,666 | 18,478 | 16,029 | 17,575 | 18,352 | 19,276 |
| Apurímac | 1,824 | 1,688 | 1,623 | 1,765 | 1,869 | 2,110 | 2,342 | 2,437 | 2,629 | 6,341 | 7,710 |
| Arequipa | 16,991 | 18,885 | 19,032 | 20,158 | 21,038 | 22,033 | 22,629 | 22,772 | 23,520 | 29,619 | 30,716 |
| Ayacucho | 2,975 | 3,401 | 3,750 | 3,922 | 4,111 | 4,482 | 4,906 | 4,879 | 5,160 | 5,176 | 5,448 |
| Cajamarca | 8,159 | 9,319 | 10,050 | 10,140 | 10,595 | 11,270 | 11,086 | 10,854 | 10,798 | 10,576 | 10,884 |
| Cusco | 10,913 | 11,663 | 13,631 | 15,405 | 17,384 | 17,711 | 20,708 | 20,723 | 21,068 | 21,891 | 21,579 |
| Huancavelica | 2,475 | 2,613 | 2,696 | 2,817 | 2,909 | 3,143 | 3,174 | 3,281 | 3,265 | 3,212 | 3,357 |
| Huánuco | 3,200 | 3,464 | 3,499 | 3,739 | 3,955 | 4,380 | 4,642 | 4,799 | 5,113 | 5,343 | 5,823 |
| Ica | 8,793 | 10,415 | 10,841 | 11,607 | 12,883 | 13,067 | 14,394 | 14,809 | 15,290 | 15,322 | 16,250 |
| Junín | 9,240 | 10,023 | 9,039 | 9,518 | 10,009 | 10,718 | 11,095 | 12,391 | 14,410 | 14,279 | 14,926 |
| La Libertad | 14,615 | 15,653 | 15,716 | 16,624 | 17,378 | 18,712 | 19,532 | 19,819 | 20,263 | 20,433 | 20,778 |
| Lambayeque | 6,880 | 7,512 | 7,910 | 8,449 | 8,937 | 9,782 | 10,138 | 10,354 | 10,806 | 11,073 | 11,344 |
| Lima | 136,238 | 148,415 | 148,910 | 164,623 | 178,742 | 189,597 | 200,400 | 207,997 | 214,439 | 220,209 | 224,828 |
| Callao | 13,386 | 14,627 | 14,288 | 15,689 | 17,563 | 18,070 | 19,196 | 19,827 | 20,211 | 20,696 | 21,461 |
| Lima Provincias | 11,404 | 12,488 | 11,612 | 12,300 | 13,562 | 13,897 | 14,893 | 15,464 | 15,983 | 16,139 | 16,288 |
| Lima Metropolitana | 111,447 | 121,299 | 123,008 | 136,634 | 147,616 | 157,630 | 166,311 | 172,706 | 178,244 | 183,374 | 187,078 |
| Loreto | 6,910 | 7,324 | 7,374 | 7,906 | 7,608 | 8,212 | 8,505 | 8,779 | 8,583 | 7,595 | 8,019 |
| Madre de Dios | 1,864 | 1,902 | 2,033 | 2,229 | 2,454 | 1,950 | 2,240 | 1,923 | 2,346 | 2,662 | 2,395 |
| Moquegua | 7,525 | 8,663 | 8,436 | 8,457 | 7,785 | 7,756 | 8,598 | 8,370 | 8,706 | 8,629 | 8,648 |
| Pasco | 5,486 | 5,416 | 5,040 | 4,702 | 4,641 | 4,880 | 4,885 | 5,046 | 5,210 | 5,327 | 5,324 |
| Piura | 12,651 | 13,580 | 13,998 | 15,106 | 16,366 | 17,066 | 17,746 | 18,774 | 18,891 | 18,947 | 18,593 |
| Puno | 5,888 | 6,328 | 6,587 | 6,980 | 7,384 | 7,734 | 8,294 | 8,487 | 8,516 | 9,076 | 9,430 |
| San Martín | 3,266 | 3,598 | 3,740 | 4,034 | 4,245 | 4,752 | 4,828 | 5,173 | 5,464 | 5,586 | 5,947 |
| Tacna | 5,143 | 5,016 | 4,823 | 5,338 | 5,466 | 5,526 | 5,781 | 6,094 | 6,597 | 6,504 | 6,571 |
| Tumbes | 1,637 | 1,902 | 2,082 | 2,307 | 2,168 | 2,440 | 2,491 | 2,610 | 2,543 | 2,510 | 2,570 |
| Ucayali | 3,054 | 3,212 | 3,243 | 3,351 | 3,548 | 3,882 | 3,947 | 3,957 | 4,162 | 4,174 | 4,256 |
| Valor Agregado Bruto | 293,189 | 318,790 | 322,523 | 347,414 | 369,930 | 391,432 | 413,533 | 423,192 | 438,146 | 455,631 | 467,625 |
| Impuestos a los Productos | 23,672 | 26,618 | 27,397 | 31,092 | 32,442 | 35,162 | 38,194 | 39,716 | 40,516 | 42,367 | 42,83 |
| Derechos de Importación | 2,831 | 3,460 | 2,772 | 3,575 | 3,883 | 4,603 | 4,706 | 4,397 | 3,859 | 3,612 | 3,790 |
| Producto Bruto Interno | 319,693 | 348,869 | 352,693 | 382,081 | 406,256 | 431,198 | 456,434 | 467,306 | 482,522 | 501,610 | 514,246 |

¹³ <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

1.4.5. Anexo 5. Población en el Perú por edades (estimadas y proyectadas)¹⁴

| Población por edad | Población al 30 de junio | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 | 2016 | 2017 | 2021 |
| Total | 25,983,588 | 27,810,540 | 29,461,933 | 31,151,643 | 31,488,625 | 31,826,018 | 33,149,016 |
| 0 - 4 | 3,004,670 | 2,983,020 | 2,958,307 | 2,861,874 | 2,845,845 | 2,831,055 | 2,778,083 |
| 5 - 9 | 2,981,112 | 2,959,627 | 2,938,148 | 2,922,744 | 2,909,263 | 2,891,287 | 2,818,583 |
| 10 - 14 | 2,880,364 | 2,950,813 | 2,926,874 | 2,914,162 | 2,913,285 | 2,913,810 | 2,892,095 |
| 15 - 19 | 2,673,549 | 2,830,976 | 2,894,913 | 2,887,529 | 2,886,860 | 2,886,546 | 2,886,490 |
| 20 - 24 | 2,523,517 | 2,590,945 | 2,736,208 | 2,828,387 | 2,835,930 | 2,839,017 | 2,841,983 |
| 25 - 29 | 2,224,096 | 2,430,912 | 2,485,715 | 2,661,346 | 2,689,337 | 2,715,239 | 2,784,291 |
| 30 - 34 | 1,948,563 | 2,133,781 | 2,327,388 | 2,411,781 | 2,444,792 | 2,485,122 | 2,636,893 |
| 35 - 39 | 1,690,244 | 1,866,815 | 2,040,580 | 2,258,372 | 2,284,457 | 2,302,392 | 2,394,758 |
| 40 - 44 | 1,392,386 | 1,617,653 | 1,784,657 | 1,977,630 | 2,023,192 | 2,072,765 | 2,235,355 |
| 45 - 49 | 1,148,111 | 1,327,896 | 1,544,094 | 1,725,353 | 1,763,893 | 1,803,078 | 1,973,730 |
| 50 - 54 | 918,591 | 1,089,835 | 1,262,267 | 1,486,312 | 1,525,756 | 1,562,831 | 1,711,981 |
| 55 - 59 | 743,849 | 865,030 | 1,029,294 | 1,205,103 | 1,247,403 | 1,293,000 | 1,468,240 |
| 60 - 64 | 618,681 | 689,276 | 804,729 | 967,702 | 1,000,958 | 1,034,068 | 1,182,125 |
| 65 - 69 | 487,034 | 556,478 | 623,443 | 736,059 | 764,379 | 794,999 | 924,236 |
| 70 - 74 | 344,733 | 416,934 | 480,926 | 545,659 | 563,472 | 582,918 | 676,992 |
| 75 - 79 | 221,599 | 274,041 | 336,472 | 394,230 | 405,372 | 416,026 | 468,841 |
| 80 y más | 182,489 | 226,508 | 287,918 | 367,400 | 384,431 | 401,865 | 474,340 |

1.4.6. Anexo 6. Organigrama parcial de Luma Courier S.A.



¹⁴ <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Capítulo 2

Teaching note

2.1. Objetivo general

Se pretende elaborar un caso de enseñanza que contribuya al desarrollo de las competencias/dimensiones directivas, orientadas a un sector de negocios específico en el país (servicio de *courier*).

2.2. Objetivo específico

El caso permitirá realizar el análisis y diagnóstico integral de una empresa pequeña, generar y evaluar las alternativas para lograr el crecimiento a nivel nacional, y formular un plan para alcanzar este objetivo y para mejorar la situación actual de la empresa.

Lo primero exige saber identificar los datos que se explicitan en el caso; y al mismo tiempo, buscar información complementaria del sector, que pueda obtenerse de fuentes secundarias.

2.3. Pregunta de investigación

¿A cuáles dimensiones directivas ayuda la aplicación del presente caso de enseñanza?

- **Dimensiones estratégicas**

Identificando las oportunidades de mejora empresarial y de crecimiento en una industria altamente competitiva.

- **Dimensiones ejecutivas**

Aplicando tópicos de la asignatura Gobierno de Personas para la conformación de equipos de trabajo que sostengan la competencia distintiva de la empresa.

- **Dimensiones de liderazgo**

Aplicando tópicos de la asignatura Gobierno de Personas para el desarrollo de valores corporativos que fortalezcan la confianza con los clientes y el personal.

2.4. Metodología de investigación

- **Fuentes de información primarias:** La información se ha obtenido de la empresa a través de la información interna que han brindado, y de las entrevistas con los protagonistas.
- **Fuentes de información secundaria:** Aunque a nivel parcial, para complementar las fuentes primarias, y entender mejor el entorno.
- **Datos de la empresa y participantes:** Intencionalmente, se ha modificado la denominación de la empresa y los nombres de los protagonistas.

2.5. Teorías a aplicar en el caso

Para el desarrollo del caso de enseñanza, es necesario conocer y aplicar los conceptos del modelo antropológico que desarrolló Juan Antonio Pérez López, tales como necesidades humanas, motivos y motivación, dimensiones de la organización y dimensiones del directivo. El instrumento a aplicar es el denominado “el octógono” (anexo A).

En la parte del análisis se identifica y describe en cada una de las variables de “el octógono”, situaciones o datos que se mencionan o se deducen del caso, los cuales permitirán realizar el diagnóstico referente a cada dimensión de la empresa: el primer nivel está referido a la dimensión de la eficacia, el segundo nivel está referido a la dimensión de la atractividad, y el tercer nivel está referido a la dimensión de la unidad.

Capítulo 3

Análisis y diagnóstico del caso con la aplicación del Octógono

3.1. Análisis y diagnóstico del caso con la aplicación del Octógono

3.1.1. Entorno externo

- Crece el comercio electrónico e internacional. A través del comercio electrónico, los clientes que por lo general son consumidores finales, realizan sus compras directamente a los proveedores, quienes deben enviar los pedidos al lugar que indique el cliente (negocio B2C).
- 5.1 millones de peruanos compran por internet al año 2018, y hay 16'608,775 compradores potenciales en el Perú.
- En el Perú, más del 53% de la población es menor a 30 años.
- Hay empresas de *courier* muy especializadas a nivel internacional que cuentan con medios de transporte de carga propios (incluyendo aviones de carga), infraestructura, maquinarias, equipos, personal y con marcas reconocidas. DHL es una de las líderes.
- A nivel nacional existen empresas de *courier* reconocidas como Olva Courier, SERPOST, Paloma Express, SMP, entre otras.
- También compiten con las empresas del sector *courier*, las empresas de transporte terrestre y líneas aéreas. Estas empresas competidoras son a la vez proveedores de las empresas de *courier*, porque les trasladan sus envíos (vía terrestre o aérea) entre diferentes ciudades, provincias y regiones.
- SERPOST realizó ventas nacionales por S/ 43'600,782 en el 2017, de los cuales, S/ 30'358,377 se realizaron en Lima, S/ 218,842 en Piura, y el saldo en otras

regiones. Asimismo, realizó ventas por operaciones con el exterior por S/ 42'321,988 en ese mismo año.

- El tamaño de mercado estimado que abarcaron las principales empresas de *courier* en la ciudad de Piura en el año 2017, fue S/ 8'206,575. Se indica en el caso, que las empresas venden entre 5 a 10 veces más que SERPOST en la ciudad de Piura, por lo que se ha tomado como promedio 7.5, y se multiplica por 5 (considerando que son 5 las empresas que se mencionan), y por el importe de S/ 218,842, que es lo que SERPOST vendió en Piura en el año 2017 (S/ 218,842 x 7.5 x 5).
- Considerando los datos anteriores, las cinco empresas que menciona el caso y que participan en la ciudad de Piura, habrían facturado entre S/ 1'409,210 a S/ 2'818,420 cada una de ellas en el año 2017. SERPOST con varios años de participación en el mercado y con la logística y organización que ha desarrollado, solamente facturó S/ 218,842 en el año 2017 en Piura, mientras que Luma Courier S.A. en su primer año de funcionamiento, ha facturado S/ 120,000.
- Los precios del servicio por envío local de sobres, oscila entre S/ 1.50 hasta S/ 5.00 entre las empresas de *courier* más conocidas, estando determinado el precio en función a la cantidad de sobres enviados. Hay empresas que compiten en base a precios, por lo que pueden llegar a cobrar entre S/ 0.50 a S/ 1.00 por sobre distribuido dentro de la ciudad.
- El acceso a internet ha reemplazado parte de la industria de *courier* (se envía información a través fotos o archivos digitales).
- El sector público a través de sus diferentes entidades también demanda del servicio de *courier*. Para ser proveedor del Estado se participa en procesos públicos.
- La industria es competitiva en calidad y costos; los clientes corporativos y el Estado exigen precios bajos, pero sin que se afecte la calidad del servicio.
- Las entidades bancarias, financieras, inmobiliarias, colegios profesionales, instituciones educativas, y entidades en general, son usuarios del servicio de *courier*. Las empresas envían comunicaciones a sus clientes, que incluye la información publicitaria.
- Para ingresar a la industria de *courier* hay que tramitar las licencias y permisos ante las entidades públicas correspondientes. Para implementar una empresa de

- courier* con presencia local (abarcando las provincias de una misma región), se requiere una inversión promedio de S/ 120,000. La inversión puede ser menor, pero se dispondrá de menor cantidad de vehículos de distribución u otros activos.
- El personal operativo es un factor clave para brindar el servicio de *courier*; son ellos quienes se encargan de distribuir los bienes, documentos y envíos en general de los clientes.

En conclusión:

Existe un gran potencial de crecimiento del comercio electrónico para los próximos años, debido a que la mayor parte de la población en el Perú es menor a 30 años, y son estas personas las que están más familiarizadas con la tecnología y con el negocio directo (B2C). A través de este tipo de comercio, los vendedores deben hacer llegar los productos a donde lo indique el cliente. Por lo tanto, el crecimiento del comercio electrónico representa una importante oportunidad para el crecimiento de la industria de courier; asimismo, el avance tecnológico global permitirá disponer de más herramientas que faciliten el servicio.

La oportunidad de negocio para la industria de courier se da tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Los ingresos de SERPOST provienen el 50% de facturación por operaciones dentro del Perú, y el otro 50% por facturación relacionadas con operaciones en el extranjero.

A nivel nacional, es en el departamento de Lima donde se da la mayor oportunidad de crecimiento, debido a que es el departamento más poblado y el que mayor producto bruto interno genera en el Perú. Con respecto a la ciudad de Piura, se estima que el tamaño de mercado del servicio de courier que abarcaron las cinco principales empresas de esta industria en el año 2017, fue S/ 8'206,575.

Las empresas de las diversas industrias son cada vez más competitivas entre sí, por lo que deben estar en constante comunicación con sus clientes; esta situación representa una oportunidad para las empresas de courier, siendo parte del servicio que brindan, distribuir material o información publicitaria.

El personal encargado de realizar las distribuciones es uno de los factores críticos de éxito en la industria de courier; de ellos depende principalmente la

calidad del servicio y el fortalecimiento de la confianza de los clientes hacia estas empresas.

Las barreras de entradas a la industria no son muy altas, lo que permite que se incremente la competencia, principalmente en el ámbito local.

3.1.2. Análisis del primer nivel de Luma Courier S.A.: Eficacia

3.1.2.1. Estrategia

- Luciana considera que su estrategia es la diferenciación del servicio, basada en la rapidez, trato personalizado; y con ello, trata de ganarse la confianza de sus clientes.
- El servicio consiste en el traslado de bienes y documentación, principalmente, información publicitaria.
- Los clientes son una entidad financiera, colegios profesionales, una empresa inmobiliaria y una cooperativa.
- Brinda el servicio de manera local, en la Región Piura. Su objetivo es tener presencia nacional. Cuando los clientes realizan envíos a otras regiones, se apoya de empresas de *courier* de otras ciudades.
- El local de atención se ubica en una zona no muy concurrida. Los clientes le exigen un local céntrico.
- Los precios los establece igual a los precios de las empresas competidoras más reconocidas del mercado. El precio de envío de sobres en la ciudad oscila entre S/ 1.50 y S/ 5.00, dependiendo de la cantidad a enviar. En el sector existen otras empresas competidoras que cobran precios menores.
- Para captar clientes, Luma Courier S.A. ofrece promociones en los primeros envíos. Asimismo, se otorga crédito por el servicio.
- Los clientes se captan principalmente por las gestiones de Luciana, otros por el personal de la empresa, y algunos por referencia de los clientes actuales.
- El limitado capital de trabajo y patrimonio no permite implementar más estrategias para la búsqueda de clientes.

- Por falta de recursos en la empresa, se tuvo que postergar recientemente la atención a un cliente. Se reprogramó el recojo y el envío de los sobres de un fin de semana al inicio de la semana siguiente.
- Una institución dejó de ser cliente por incumplimiento del servicio.

3.1.2.2. Sistemas de dirección, operación y control

- Sistema remunerativo variable, de acuerdo a la producción del personal. Se paga S/ 0.60 por sobre distribuido de manera local.
- Contrato de trabajo intermitente; bajo esta modalidad, los trabajadores no son fijos, son requeridos cuando hay trabajo.
- Sistema de contratación a personas sin altas expectativas de remuneración.
- Sistema de seguimientos de entrega de los envíos de los clientes.

3.1.2.3. Estructura formal

- Gerente general: Además de la dirección de la empresa, realiza actividades de dirección comercial (marketing y ventas).
- Gerente de administración: Además de las funciones inherentes a su cargo, realiza funciones financieras, de facturación y control documentario.
- Gerente de operaciones: Está a cargo de las funciones operativas relacionadas con el cumplimiento del servicio, incluyendo funciones de control. Asimismo, selecciona y contrata al personal.
- Personal operativo: Se encarga de la distribución de los envíos en las diferentes zonas de la región. Este personal tiene alta rotación, no hay una relación permanente con la empresa y pueden trabajar para varias empresas en un solo mes.

Diagnóstico del primer nivel: Eficacia

Luciana considera que su estrategia es la diferenciación del servicio basada en la rapidez, trato personalizado, y busca de ganarse la confianza de sus clientes; sin embargo, hay situaciones que demuestran que la empresa no ejecuta adecuadamente esta estrategia. Tenemos la postergación de la

atención a un cliente en el tiempo que lo solicitó por la falta de recursos (de un fin de semana se le atendió al inicio de la semana siguiente), los clientes exigen un local más céntrico, al inicio del funcionamiento de la empresa se incumplió el servicio con una institución, la misma que ya no es cliente a la fecha. Las situaciones indicadas no favorecen la confianza de los clientes hacia la empresa. Además de los hechos indicados y considerando que existen empresas de courier de reconocido prestigio y muy bien posicionadas en el mercado, Luma Courier S.A. no viene desarrollando adecuadamente una estrategia de diferenciación para ser preferida por los clientes.

Las principales empresas del sector son las que lideran los precios que oscilan entre S/ 1.50 a S/ 5.00 por sobre enviado, pero también hay empresas menos conocidas que compiten ofreciendo precios bajos, oscilando entre S/ 0.50 y S/ 1.00. Luma Courier S.A. ha optado por una política de precios acorde a lo que determinan las empresas más reconocidas, debido a las dudas de la calidad del servicio que podría generar un precio bajo; a esto es lo que se le denomina “precio psicológico”. Sin embargo, los precios de Luma Courier S.A. son fijos hacia cualquier parte de la ciudad, lo cual presenta cierta inconsistencia, debido a que al existir empresas que cobran S/ 0.50 y las distancias entre las diversas zonas de la ciudad son diferentes, habrá repartos en los que sí se podría justificar que el precio sea S/ 0.50, principalmente en distribuciones de rutas cortas o repartos en zonas concentradas. En este sentido, existe un problema en la fijación de precios por parte de Luma Courier S.A.

El sistema remunerativo de S/ 0.60 por sobre al ser fijo a cualquier parte de la ciudad, al igual que el precio, presenta también inconsistencia, porque existen distribuciones de rutas cortas y de rutas largas, así como habrá repartos que deben realizarse en zonas concentradas y repartos que deben realizarse en zonas dispersas. Se entiende que los trabajadores van a preferir distribuir en zonas de rutas cortas y/o concentradas para lograr el mayor número de repartos, lo que puede generar conflictos entre ellos al momento de la asignación de las tareas de reparto. Asimismo, el sistema remunerativo actual no permite brindar el servicio a aquellos repartos de

clientes potenciales, donde podría ser factible cobrar S/ 0.50 por sobre distribuido.

El personal se ve obligado a ir a trabajar a otras empresas cuando no tienen trabajo en Luma Courier S.A., considerando que el sistema de remuneración es totalmente variable, y se contrata al personal sólo cuando hay trabajo. La rotación del personal es alta y es probable que los mejores trabajadores sean contratados de manera definitiva por otras empresas. La alta rotación del personal es un factor que incrementa los costos de aprendizaje, y afecta la calidad del servicio que se desea brindar; por lo tanto, el sistema remunerativo variable es otro problema actual de Luma Courier S.A.

La estructura formal está diseñada para una pequeña empresa, siendo un problema para lograr el objetivo de crecimiento nacional. Funciones importantes que requieren dedicación y tiempo para desarrollarse adecuadamente y de manera estratégica, están concentradas sólo en dos cargos: gerente general, que debe asumir también funciones de dirección comercial; y gerente de operaciones, que también debe asumir funciones vinculadas a la gestión del personal.

Asimismo, se ha indicado que la empresa cuenta con limitado capital de trabajo y patrimonio. Este problema afecta el cumplimiento de la estrategia y a las otras dimensiones de la organización.

Como conclusión del diagnóstico del primer nivel, se han identificado problemas que afectan la eficacia de la empresa y a la vez, limitan el crecimiento en el mercado nacional, siendo los siguientes:

- Incumplimiento de la estrategia de diferenciación.*
- Determinación de precios fijos del servicio.*
- Sistema de remuneración totalmente variable.*
- Estructura formal para pequeña empresa.*
- Alta rotación del personal operativo.*
- Limitado patrimonio y capital de trabajo.*

3.1.3. Análisis del segundo nivel de Luma Courier S.A.: Atractividad

3.1.3.1. Competencia distintiva

- Luciana y Julio conocen y tienen experiencia en el sector *courier*, situación que están aprovechando para darle soporte a la estrategia de diferenciación a través de la rapidez y el trato personalizado del servicio; sin embargo, aún se presentan problemas con el cumplimiento de la estrategia.
- Julio es el que organiza y asigna el trabajo de distribución al personal operativo. Asimismo, realiza el seguimiento de las entregas a través de confirmaciones telefónicas y control de los cargos de entrega.
- Actualmente dan mucha importancia y atención a la selección del personal, a efectos de incorporar personas que cumplan con el trabajo y evitar problemas con los clientes.

3.1.3.2. Estilo de dirección

- Luciana crea Luma Courier S.A. para tener una empresa propia, tener un horario flexible de trabajo y disponer de tiempo para atender a sus hijos.
- Luciana tiene asignadas las funciones de gerente general y de dirección comercial, pero también realiza funciones que formalmente corresponden a Julio y Matilde, como es el caso de contratar personal y facturación respectivamente.
- En su trabajo anterior, Luciana asumía funciones que correspondían a otros trabajadores de la empresa, tales como representar a la empresa en los procesos de contrataciones del Estado, asistencia a los requerimientos del Ministerio de Trabajo, entre otros.
- La mayor parte de los clientes han sido conseguidos por las gestiones de Luciana.
- Matilde crea Luma Courier S.A. para aprovechar su tiempo libre.
- Matilde prefiere dedicarse a las funciones administrativas.
- Julio se dedica a actividades operativas: organización de la distribución, asignaciones de los envíos al personal, seguimiento y control.
- Julio también tiene a cargo la contratación del personal.

3.1.3.3. Estructura real

- Gerente general: Luciana, tiene 38 años, es contadora, con 10 años de experiencia como administradora en una empresa de *courier*. Tiene tres hijos (un adolescente y dos niñas), necesita un horario de trabajo flexible y tiempo para su familia.
- Gerente de administración: Matilde, es jubilada y está acostumbrada al trabajo de oficina.
- Gerente de operaciones: Julio, tiene más de 10 años de experiencia en el negocio de *courier*.
- Personal operativo: Personal contratado de manera intermitente, rotan constantemente.

Diagnóstico del segundo nivel: Atractividad

La competencia distintiva está centrada en dos personas, Luciana y Julio, situación que hace que Luma Courier S.A. sea dependiente de lo que puedan hacer ellos. Ambos tienen más de 10 años de experiencia en el sector, situación que aprovechan para organizar y ejecutar el trabajo, así como para incrementar sus clientes.

Luciana se encuentra limitada de tiempo, debido a que tiene que atender a su familia (por ello que creó Luma Courier S.A.) y tiene a cargo la gerencia general, funciones de dirección comercial, y desarrolla parte de las funciones que formalmente corresponden a Julio y Matilde. En su trabajo anterior, Luciana también asumía trabajos asignados a otras personas. Por lo indicado, podemos ver que Luciana tiene un estilo de dirección absorbente, al asumir funciones que corresponden a otros directivos de la empresa.

No existe personal operativo (personal encargado de la distribución de los envíos) contratado a plazo fijo o a plazo indeterminado; el personal se va a trabajar a otras empresas cuando no tienen trabajo en Luma Courier S.A. y no se cuenta con equipos de trabajo fijos para que ayuden al crecimiento de la empresa; por lo tanto, al haber alta rotación del personal, el conocimiento operativo que desarrollan lo pierde la empresa.

En conclusión, del diagnóstico del segundo nivel, tenemos los siguientes problemas que afectan la atractividad de la empresa:

- La competencia distintiva se centra en dos personas.*
- Estilo de dirección absorbente de Luciana.*
- No se fomenta o no se promueve la permanencia del conocimiento operativo en la empresa.*
- No se han formado equipos de trabajo que permanezcan fijos en la empresa y ayuden a su crecimiento.*

3.1.4. Análisis del tercer nivel: Unidad

3.1.4.1. Misión externa

- Servicio a entidades financieras, inmobiliarias, instituciones educativas y empresas en general, relacionado con el envío de información a sus clientes, incluyendo material publicitario.
- Servicio a colegios profesionales, relacionado con el envío de información a sus agremiados.
- Servicio a cooperativas, relacionado al traslado de bienes/productos entre sus centros productivos.

3.1.4.2. Valores de la dirección

- Seguimiento del servicio para asegurar la entrega de los envíos de los clientes.
- No hay una relación laboral permanente con los trabajadores de reparto.

3.1.4.3. Misión interna

- Contratación al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Remuneración totalmente variable al personal de reparto.
- Contratación de personas que no tengan expectativas muy altas de remuneración.

Diagnóstico del tercer nivel: Unidad

Con el servicio de courier que brinda la empresa se está haciendo a cargo de actividades que son muy importantes para sus clientes y que lo serían en cualquier empresa. A través del servicio se hacen llegar los mensajes (incluyendo los publicitarios) de los usuarios del servicio de courier hacia sus clientes o potenciales clientes; por eso, Luciana y Julio tratan de cumplir con mucho cuidado y profesionalismo como canal de comunicación que son entre los clientes de courier y los clientes de estos últimos.

En lo que respecta al personal, la empresa se ha centrado en las necesidades económicas de los trabajadores pagando una remuneración variable, pero no ha asumido una relación laboral permanente con ellos; justificándose de alguna manera por la situación patrimonial y el limitado capital de trabajo de Luma Courier S.A., así como por las condiciones del sector industrial, donde hay alta competencia empresarial.

En conclusión, podemos indicar que los valores directivos están orientados a satisfacer a los clientes, pero no sucede lo mismo con el personal y tratan de mantener costos fijos mínimos. Por lo indicado, los problemas que vienen afectando dimensión de la unidad, son los siguientes:

- Primacía de los criterios económicos para la contratación del personal.*
- Relación laboral con contratos de trabajo intermitentes.*
- No se atienden las necesidades cognoscitivas y afectivas del personal.*

3.1.5. Entorno interno

- No se pagan remuneraciones altas.*
- El personal se relaciona principalmente con el gerente de operaciones.*
- Alta rotación del personal, quienes pueden trabajar en un mes para varias empresas, dependiendo donde haya trabajo para que los contraten.*

Por la alta rotación del personal, el entorno interno no es estable en la empresa. El personal se vincula con la empresa por motivos extrínsecos, por lo que las tareas de reparto deben asignarse de manera justa para mantener un entorno interno favorable, de preferencia cuando las rutas y

zonas son diferentes. De las rutas y/o zonas que les asignen a los trabajadores va a depender el número de repartos que realicen, y, por lo tanto, también su remuneración.

En Luma Courier S.A. aún no se han desarrollado las condiciones para que el personal se vincule con la empresa por motivos intrínsecos y trascendentes.

3.2. Relación de los problemas identificados

Para lograr el crecimiento a nivel nacional se han identificado los siguientes problemas:

- La estructura formal, los sistemas de dirección, operación y control están diseñados para una empresa local.
- Escaso personal para el sostenimiento de la competencia distintiva a nivel nacional.
- Necesidad de financiamiento para el crecimiento nacional.

Asimismo, los problemas actuales a los que debe buscárseles solución, independientemente del crecimiento nacional que se desea lograr, son los siguientes:

- Incumplimiento de la estrategia de diferenciación.
- Precios fijos del servicio.
- Sistema de remuneración totalmente variable.
- Alta rotación del personal operativo.
- Limitado capital de trabajo y patrimonio.
- Concentración de la competencia distintiva en dos personas.
- Estilo de dirección absorbente de Luciana.
- No se fomenta o no se promueve la permanencia del conocimiento operativo en la empresa.
- No se han formado equipos de trabajo que permanezcan fijos en la empresa y ayuden a su crecimiento.
- Primacía de los criterios económicos para la contratación del personal.
- Relación laboral con contratos de trabajo intermitente.
- Baja atención de las necesidades cognoscitivas y afectivas del personal.

3.3. Alternativas para lograr el crecimiento de Luma Courier S.A. a nivel nacional

3.3.1. Objetivo general

Se pretende que Luma Courier S.A. tenga participación en la industria de *courier* a través de una red de distribución a nivel nacional.

3.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una estructura formal y los sistemas de dirección, operación y control con cobertura nacional.
- Dar soporte con personal competitivo y equipos de trabajo que sostengan la competencia distintiva.
- Financiar el crecimiento nacional.

3.3.3. Alternativas para los objetivos específicos

1. Desarrollar una estructura formal y los sistemas de dirección, operación y control con cobertura nacional.
 - a) Desarrollar una red nacional propia.
 - b) Desarrollar una red nacional con representantes comerciales.
 - c) Desarrollar una red mixta: parte red propia y parte con representantes comerciales.
2. Dar soporte con personal competitivo y equipos de trabajo que sostengan la competencia distintiva.
 - a) Formar personas y equipos de trabajo internamente.
 - b) Contratar personas con experiencia en el sector.
 - c) Combinar contrataciones de personas con experiencia en el sector, y a la vez, formar personas y equipos de trabajo internamente.
3. Financiar el crecimiento nacional.
 - a) Incorporación de socios. (Emisión de acciones).
 - b) Financiamiento con terceros.
 - c) Incorporación de socios y financiamiento con terceros.

3.3.4. Evaluación de las alternativas¹⁵

1. Desarrollar una estructura formal y los sistemas de dirección, operación y control con cobertura nacional.

| Objetivo | Crecimiento en el mercado nacional | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|--|
| Dimensiones de la organización | Criterios | Alternativas | | |
| | | Red nacional propia | Representantes comerciales | Red nacional propia y representantes comerciales |
| Eficacia | Requerimiento de inversión | 1 | 5 | 3 |
| | Tiempo de implementación | 1 | 5 | 3 |
| | Utilidad económica | 5 | 2 | 4 |
| Atractividad | Seguimiento de la calidad y rapidez | 5 | 2 | 3 |
| | Desarrollo del conocimiento | 5 | 2 | 4 |
| Unidad | Desarrollo del personal | 5 | 3 | 4 |
| | Confianza de los cliente | 5 | 3 | 4 |
| Puntaje total | | 27 | 22 | 25 |

La alternativa a elegir para el crecimiento de Luma Courier a nivel nacional, es a través de una red de oficinas propias. Las ventajas están en la dimensión de la atractividad y la unidad, debido a que permitirá fortalecer la competencia distintiva, el desarrollo del conocimiento y del personal, así como permitirá crecer la confianza de los clientes hacia la empresa. Las desventajas están en la dimensión de la eficacia, debido a la mayor inversión y tiempo que se requiere para su implementación.

La implementación de esta alternativa va a depender principalmente del financiamiento que se logre obtener; por lo tanto, no se descarta que en el tiempo que se va ir expandiendo la empresa, debido a las limitaciones de los recursos financieros, se opte por incorporar primero a representantes comerciales y después ir estableciendo locales propios. En la situación que se tenga que

¹⁵ Para efectos del análisis y la ponderación de las alternativas, se puede pedir a los participantes que para cada casillero concreto se evalúe de 1 a 5. Cada número representará lo siguiente respecto de las ventajas para la empresa: 5 más ventajoso, 4 ventajoso, 3 intermedio, 2 poco ventajoso, 1 menos ventajoso.

incorporar representantes comerciales, se debe tener la prudencia necesaria para saber elegirlos y no afectar las dimensiones de la atractividad y la unidad.

2. Disponer de personas y equipos de trabajo que sostengan y den soporte a la competencia distintiva.

| Objetivo | Disponer de personas y equipos de trabajo que soporten la competencia distintiva | | | |
|--------------------------------|--|---|--|-----------|
| Dimensiones de la organización | Criterios | Alternativas | | |
| | | Formación de personal y equipos internamente. (A) | Contratación de personal con experiencia (B) | A + B |
| Eficacia | Tiempo requerido | 2 | 5 | 4 |
| | Costo remunerativo mensual - anual | 5 | 2 | 4 |
| | Inversión inicial | 2 | 5 | 4 |
| Atractividad | Aporte al conocimiento | 3 | 5 | 4 |
| | Seguimiento de la calidad y rapidez | 3 | 5 | 4 |
| Unidad | Identificación del personal con la empresa | 5 | 2 | 4 |
| | Identificación entre los trabajadores | 5 | 3 | 4 |
| | Compromiso con el cliente | 5 | 3 | 4 |
| Puntaje Total | | 30 | 30 | 32 |

La mejor alternativa para disponer de personal y equipos de trabajo que den soporte a la competencia distintiva de la empresa, es a través de la

contratación de personal con experiencia en el sector, y a la vez, formar personal y equipos de trabajo de manera interna. Esta alternativa tiene consistencia en las tres dimensiones de la empresa.

La alternativa de formación de personal y equipos de trabajo de manera interna ofrece ventajas en la unidad, pero tiene desventajas en la eficacia y la atractividad, al menos, en el corto plazo. La alternativa de contratación de personal con experiencia en el sector, ofrece ventajas en la atractividad, pero no se fortalece en la misma medida la unidad.

3. Financiamiento del crecimiento nacional.

| Objetivo | Financiar el crecimiento nacional | | | |
|--------------------------------|--|-----------------------------|------------------------|-----------|
| Dimensiones de la organización | Criterios | Alternativas | | |
| | | Incorporación de socios (A) | Deuda con terceros (B) | A + B |
| Eficacia | Riesgo de liquidez | 5 | 2 | 3 |
| | Rentabilidad | 2 | 5 | 4 |
| | Solvencia | 5 | 2 | 4 |
| Atractividad | Desarrollo de conocimiento financiero | 2 | 4 | 5 |
| | Estabilidad operativa | 5 | 2 | 4 |
| | Negociación financiera | 3 | 4 | 5 |
| Unidad | Distribución de utilidades a trabajadores | 5 | 2 | 4 |
| | Dividendos por acción | 2 | 5 | 3 |
| | Capacidad para otorgar créditos a clientes | 5 | 2 | 4 |
| Puntaje Total | | 34 | 28 | 36 |

La mejor alternativa para financiar el crecimiento a nivel nacional de Luma Courier S.A., es a través de la incorporación de socios y de deuda o

financiamiento con terceros. Para su implementación será necesario determinar con mayor detalle la estructura financiera que permita generar valor económico y gestionar adecuadamente, la liquidez y los riesgos financieros.

Dependiendo del financiamiento que se obtenga, va a ser posible implementar las alternativas seleccionadas anteriormente para el crecimiento nacional, principalmente la alternativa de desarrollar una red nacional propia; caso contrario, existirá la necesidad de incorporar representantes comerciales, y conforme se fortalezca financieramente la empresa, irá desarrollando la red nacional propia, por ser considerada esta última, la mejor alternativa para crecer según la evaluación realizada.

3.3.5. Alternativas seleccionadas para el crecimiento nacional

- a) Desarrollar una red nacional propia.
- b) Contratar personas con experiencia en el sector, y formar personas y equipos de trabajo internamente.
- c) Financiar el crecimiento a través de la incorporación de socios y financiamiento con terceros.

3.3.6. Situaciones problemáticas actuales a mejorar

- a) Cuadro comparativo de la situación actual y la situación mejorada a alcanzar en el primer nivel

| Situación actual | Situación mejorada |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de la estrategia de diferenciación. - Determinación de precios fijos del servicio. - Sistema de remuneración variable. - Estructura formal para pequeña empresa. - Alta rotación del personal operativo. - Limitado patrimonio y capital de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la estrategia de diferenciación. - Precios en función a segmentos de clientes. - Sistema de remuneración fija y variable. - Estructura formal para empresa mediana y en crecimiento. - Baja rotación del personal. - Incremento del patrimonio y de capital de trabajo. |

- b) Cuadro comparativo de la situación actual y la situación mejorada a alcanzar en el segundo nivel

| Situación actual | Situación mejorada |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Concentración de la competencia distintiva en dos personas. - Estilo de dirección absorbente de Luciana. - No se fomenta o no se promueve la permanencia del conocimiento operativo en la empresa. - No se han formado equipos de trabajo que permanezcan fijos en la empresa y ayuden a su crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Competencia distintiva sobre la base de varias personas. - Estilo de dirección delegante y de empoderamiento. - Desarrollo y retención del conocimiento operativo en la empresa. - Equipos de trabajo permanentes en la empresa. |

- c) Cuadro comparativo de la situación actual y la situación mejorada a alcanzar en el tercer nivel

| Situación Actual | Situación Mejorada |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Primacía de los criterios económicos para la contratación del personal. - Relación laboral con contratos de trabajo intermitente. - Baja atención de las necesidades cognoscitivas y afectivas del personal. | <ul style="list-style-type: none"> - Criterios extrínsecos, intrínsecos y trascendentes para la contratación de personal. - Contratos a plazo indeterminados y/o plazo fijo. - Atención de las necesidades psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas del personal. |

3.3.7. Plan de acción

3.3.7.1. Formulación estratégica 2019-2023

Visión

Ser una empresa de *courier* con participación en el mercado nacional, altamente comprometida con el personal, con los clientes y cuidadosa del medio ambiente.

Misión

Ser una empresa aliada en el desarrollo de las actividades estratégicas, operativas y de comunicación de nuestros clientes, a través del servicio de *courier* confiable, rápido y personalizado.

Objetivos estratégicos

- Incrementar el valor económico de Luma Courier S.A.
- Posicionar la marca Luma Courier S.A., como un *courier* confiable, rápido y personalizado en el país.
- Crecer con una red de *courier* propia a nivel nacional.
- Desarrollar una cultura identificada con los valores corporativos de Luma Courier S.A.

Estrategia de negocio

Desarrollar una estrategia de diferenciación, basada en valores corporativos de rapidez, personalización y confianza del servicio.

Fuentes generadoras de ventaja competitiva

- Red nacional propia.
- Personal comprometido con los valores corporativos de Luma Courier S.A.

3.3.7.2. Iniciativas estratégicas**Iniciativas estratégicas comerciales**

- Incrementar la participación de Luma Courier S.A. en la región Piura.
- Incrementar las relaciones comerciales con los clientes estratégicos.
- Brindar el servicio de *courier* en otras ciudades del país.

Iniciativas estratégicas de operaciones

- Implementar locales estratégicos que permitan la distribución y atención rápida y confiable para los clientes.
- Implementar un sistema de comunicación con los clientes y personal de Luma Courier S.A.

- Implementar un sistema de gestión y de control de calidad del servicio.

Iniciativas estratégicas de personal

- Formar personal al interior de la empresa para asumir las funciones de dirección y de operación en las oficinas a nivel nacional.
- Incorporar personal externo con experiencia para aportar al crecimiento de Luma Courier S.A., y que se identifiquen con los valores corporativos.
- Implementar el departamento de personal, y promover el desarrollo y bienestar de los colaboradores de Luma Courier S.A.

Iniciativas estratégicas financieras

- Crecimiento en ventas.
- Incrementar las fuentes financieras estructurales.
- Incrementar las fuentes financieras operativas.

3.3.7.3. Descripción de las iniciativas estratégicas

A este nivel puede elaborarse de manera conjunta con los participantes una lista de las diversas iniciativas estratégicas que se muestran en el anexo B, aunque no se desarrollen totalmente, pero sirve para determinar los diversos campos de trabajo futuro.

Conclusiones

1. El método del caso es un método de estudio que permite a los participantes y estudiantes de diversos programas académicos, enfrentarse a situaciones reales, en este caso, empresariales, simular su participación como protagonista principal de la situación empresarial planteada, y entrenarse para desarrollar con mayor virtud las funciones directivas; en ese sentido, el caso de estudio Luma Courier S.A. se adapta para contribuir en el desarrollo de las competencias/dimensiones directivas: dimensiones estratégicas, ejecutivas y de liderazgo.
2. El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López y el instrumento denominado “el octógono” permiten realizar un análisis profundo sobre las situaciones empresariales, y por lo tanto, un mejor diagnóstico para la toma de decisiones. La utilización del caso Luma Courier S.A. permite identificar información para todas las variables de “el octógono” y realizar el diagnóstico en los tres niveles de la organización; de esta forma, se pueden generar, evaluar y seleccionar alternativas para alcanzar los objetivos o solucionar los problemas de esta empresa, considerando en la evaluación, criterios vinculados a las dimensiones de la eficacia, la atractividad y la unidad.
3. Luma Courier S.A. es una pequeña empresa que opera en la ciudad de Piura, con un importante potencial de crecimiento, pero con problemas en los tres niveles de la organización; es decir, tiene problemas que le afectan las dimensiones de la eficacia, la atractividad y la unidad.
4. Bajo los supuestos y criterios planteados en el caso, Luma Courier S.A. debe crecer a nivel nacional con una red de oficinas propias; debe contratar personal con experiencia

en la industria y a la vez, formar personal de manera interna para darle soporte a su competencia distintiva; debe financiar su crecimiento a través de deuda con terceros y con el incremento del capital a través de la incorporación de socios, debiendo considerar una estructura financiera que le permita generar valor económico y gestionar adecuadamente los riesgos financieros y la liquidez; así como debe mejorar su situación actual en sus tres niveles, independientemente del crecimiento nacional que se desea alcanzar.

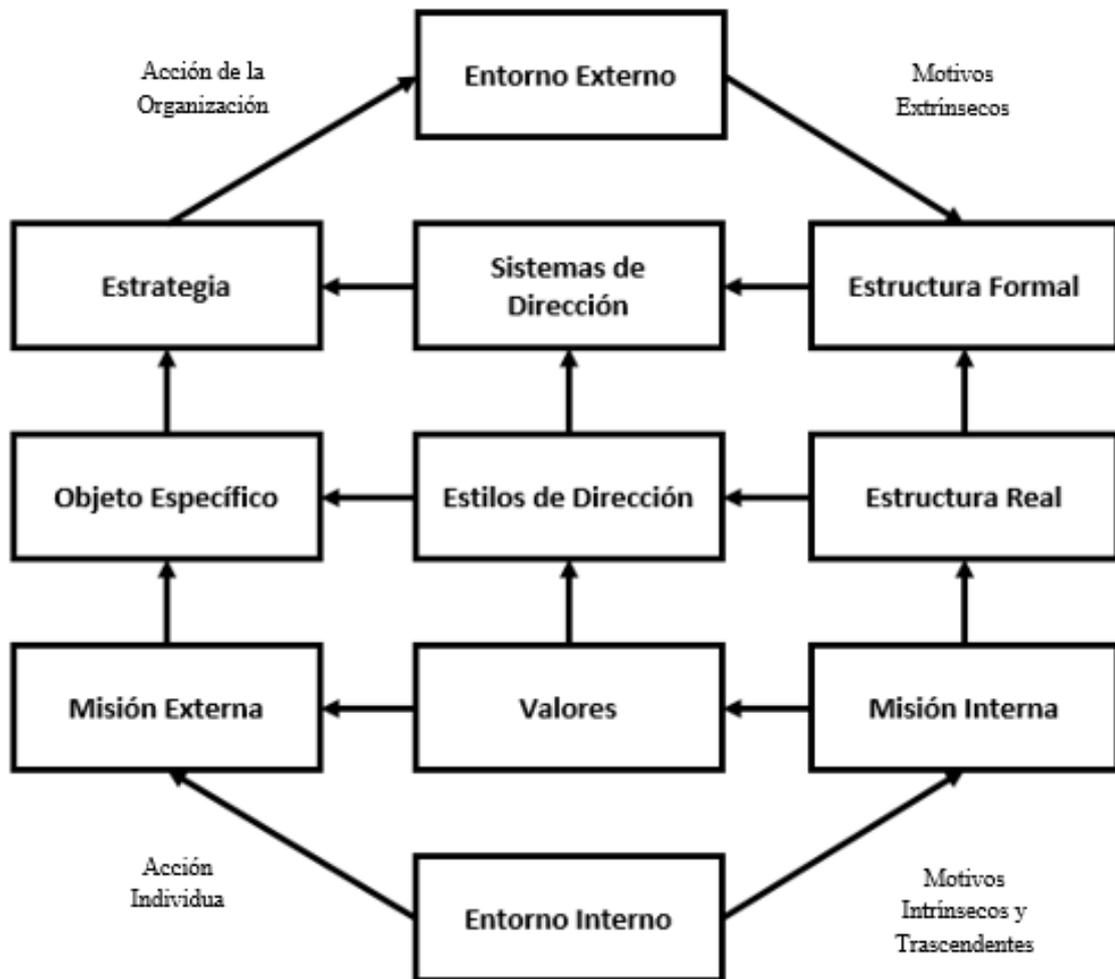
5. El caso Luma Courier S.A. queda abierto para una amplia discusión en sesiones de estudio, considerando que presenta variedad de información para su análisis y desarrollo desde diversas ópticas profesionales, experiencias y objetivos de los participantes, así como pueden plantearse varias iniciativas estratégicas a ejecutar.

Bibliografía

- Alcázar García, M. (2005). *Introducción al Octógono: Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y querer de las personas*. Pamplona: Cuadernos Empresa y Humanismo. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.
- Alcázar García, M. (2015). *Cómo Mandar Bien: Consejos para ser un buen jefe*. Lima: INFOBRAX Asociación Civil.
- Alcázar García, M., & Ferreiro De Babot, P. (2012). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Lima: PAD, Escuela de Dirección. Universidad de Piura.
- Castillo Córdova, G. (2009). *Virtudes del Trabajo Profesional (El reto de la excelencia)*. Lima: PAD, Escuela de Dirección. Universidad de Piura.
- Ferreiro De Babot, P. (2013). *El Octógono: Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: PAD, Escuela de Dirección. Universidad de Piura.
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*. Madrid: Ediciones RIALP S.A.

Anexos

Anexo A. El Octógono (Ferreiro De Babot, 2013)



Anexo B. Descripción de las iniciativas estratégicas

1. Incrementar la participación de Luma Courier S.A. en la región Piura.

Indicador: Participación en el mercado

Meta Anual: S/ 1'367,762. Es el mercado de Piura dividido entre 6 empresas; las 5 principales existentes más Luma Courier S.A.

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Segmentar los clientes. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Determinar las necesidades de cada segmento. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Establecer el portafolio de servicios por segmentos. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Establecer precios de los servicios del portafolio. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Establecer los canales de distribución. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Establecer los medios de comunicación. | | | Luciana/Delegar |
| 7 | Ejecutar el plan de posicionamiento. | | | Luciana/Delegar |
| 8 | Seguimiento y <i>feedback</i> del plan de posicionamiento. | | | Luciana/Delegar |

2. Incrementar las relaciones comerciales con los clientes estratégicos.

Indicador: Porcentaje de clientes estratégicos cubiertos con contratos a nivel nacional.

Meta Anual: 20%. En 5 años llegar al 100%.

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Identificar los clientes estratégicos. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Identificar las necesidades del servicio de <i>courier</i> de los clientes estratégicos. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Diseñar los servicios de <i>courier</i> que se les puede brindar adicionalmente a los clientes estratégicos. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Elaborar una propuesta de servicios de <i>courier</i> a los clientes estratégicos. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Negociar la propuesta de servicio de <i>courier</i> con los clientes estratégicos. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Formalizar contratos con clientes que acepten el servicio de <i>courier</i> . | | | Luciana/Delegar |
| 7 | Ejecutar el servicio de <i>courier</i> en otras ciudades del país a los clientes con los que se formalizó el contrato. | | | Luciana/Delegar |
| 8 | Seguimiento y <i>feedback</i> del servicio de <i>courier</i> en otras ciudades del país. | | | Luciana/Delegar |

3. Brindar el servicio de *courier* en otras ciudades del país.

Indicador: Porcentaje de ciudades cubiertas a nivel nacional.

Meta Anual: 20%. En 5 años llegar al 100%.

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|---|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Determinar las ciudades para iniciar el crecimiento fuera de Piura. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Determinar las necesidades de los potenciales clientes. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Establecer los servicios de <i>courier</i> a ofertar. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Determinar los precios del servicio de <i>courier</i> . | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Determinar la ubicación de las oficinas de Luma Courier S.A. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Aperturar las oficinas de Luma Courier S.A. | | | Luciana/Delegar |
| 7 | Ejecutar el servicio de <i>courier</i> . | | | Luciana/Delegar |
| 8 | Seguimiento y <i>feedback</i> del servicio de <i>courier</i> . | | | Luciana/Delegar |

4. Implementar locales estratégicos que permitan la distribución y atención rápida y confiable para los clientes.

Indicador: Porcentaje de locales aperturados a nivel nacional.

Meta Anual: 20%

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|---|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Ubicar las zonas estratégicas para la ubicación de las oficinas de Luma Courier S.A. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Ubicar los locales específicos. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Contratar el arrendamiento o adquisición de los locales específicos. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Realizar los trámites de funcionamiento y formalidad ante las instituciones públicas. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Acondicionar las oficinas para el funcionamiento. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Asignar los recursos, movilidades, equipos y bienes económicos a las oficinas. | | | Luciana/Delegar |
| 7 | Inaugurar las oficinas. | | | Luciana/Delegar |
| 8 | Hacer seguimiento y <i>feedback</i> de las oficinas. | | | Luciana/Delegar |

5. Implementar un sistema de comunicación con los clientes y el personal.

Indicador: Porcentaje de clientes y personal coberturado por el sistema de comunicaciones.

Meta Anual: 100%

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|---|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Determinar el sistema de comunicación acorde a las necesidades de Luma Courier S.A. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Cotizar, evaluar y seleccionar al proveedor del sistema de comunicación. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Contratar con el proveedor del sistema de comunicación. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Implementar el sistema de comunicación. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Capacitar al personal en el sistema de comunicación. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Hacer seguimiento y <i>feedback</i> del sistema de comunicación. | | | Luciana/Delegar |

6. Implementar un sistema de gestión y de control de calidad del servicio.

Indicador: Porcentaje de clientes satisfechos.

Meta Anual: 100%

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Realizar un diagnóstico del proceso del servicio. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Identificar riesgos del proceso. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Cuantificar los riesgos. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Definir controles en los riesgos relevantes. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Implementar el sistema de gestión y control de calidad. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Hacer seguimiento y <i>feedback</i> del sistema de control de calidad. | | | Luciana/Delegar |

7. Formar personal al interior de la empresa para asumir las funciones de dirección y operación en las oficinas a nivel nacional.

Indicador: Porcentaje de personal formado y/o capacitado.

Meta Anual: 100%

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|---|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Definir puestos, cargos y perfiles y competencias del personal requeridos por Luma Courier S.A. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Evaluar al personal actual de Luma Courier S.A. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Identificar las necesidades de formación y/o capacitación del personal actual. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Elaborar el plan de formación y/o capacitación. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Designar al personal encargado de la formación y/o capacitación. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Implementar el plan de formación y/o capacitación. | | | Luciana/Delegar |
| 7 | Realizar la evaluación de desempeño y <i>feedback</i> con el personal. | | | Luciana/Delegar |

8. Incorporar personal externo con experiencia para aportar al crecimiento de Luma Courier S.A., y que se identifiquen con los valores corporativos.

Indicador: Porcentaje de colaboradores incorporados e identificados con los valores corporativos de Luma Courier S.A.

Meta Anual: 100%

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Definir puestos, cargos, perfiles y competencias del personal a contratar. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Elaborar el plan de contratación de personal. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Seleccionar y contratar al personal. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Desarrollar el proceso de inducción al personal contratado. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Asignar al personal contratado en sus puestos o cargos. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Realizar la evaluación de desempeño y <i>feedback</i> con el personal. | | | Luciana/Delegar |

9. Implementar el departamento de personal, y promover el desarrollo y bienestar de los colaboradores de Luma Courier S.A.

Indicador: Porcentaje de colaboradores satisfechos con el desempeño del departamento de personal.

Meta Anual: 100%

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|---|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Definir el plan estratégico del departamento de personal. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Determinar funciones, estructura, cargos y perfiles. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Seleccionar y contratar al personal del departamento. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Desarrollar el proceso de inducción al personal del departamento. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Desarrollar las funciones de atención al personal de Luma Courier S.A. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Realizar la evaluación de desempeño y <i>feedback</i> del departamento de personal. | | | Luciana/Delegar |

10. Crecimiento en ventas.

Indicador: Ventas.

Meta Anual: 20%. Acorde a las metas de las iniciativas estratégicas N° 2, 3 y 4.

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|---|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Seleccionar segmentos, clientes estratégicos y regiones o ciudades a atender. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Presupuestar ventas por segmentos, por clientes estratégicos y regiones. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Asignar metas de ventas a fuerza de ventas. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Definir estrategias de ventas. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Implementar estrategia de ventas. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Realizar la evaluación de desempeño y <i>feedback</i> de las ventas. | | | Luciana/Delegar |

11. Incrementar las fuentes financieras estructurales.

Indicador: Porcentaje de financiamiento de las necesidades financieras de largo plazo.

Meta Anual: 100% de las necesidades financieras de largo plazo.

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Elaborar el business plan para el crecimiento nacional, incluyendo el detalle del plan financiero. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Identificar personas y empresas interesadas en invertir en Luma Courier S.A. como accionistas. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Exponer el plan de negocios a potenciales inversionistas. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Formalizar la emisión de acciones e incremento del capital con la incorporación de socios. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Identificar las opciones de financiamiento a través de terceros. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Tramitar y formalizar las líneas de financiamiento de terceros. | | | Luciana/Delegar |
| 7 | Realizar la evaluación de desempeño y <i>feedback</i> del plan financiero. | | | Luciana/Delegar |

12. Incrementar las fuentes financieras operativas.

Indicador: Porcentaje de financiamiento de las necesidades financieras operativas.

Meta Anual: 100% de las necesidades financieras operativas.

| Ítem | Descripción | Inicio | Término | Responsable |
|------|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | Presupuestar las necesidades operativas financieras. | Por definir. | Por definir. | Luciana/Delegar |
| 2 | Identificar opciones de financiamiento operativas. | | | Luciana/Delegar |
| 3 | Negociar y obtener líneas de crédito con proveedores. | | | Luciana/Delegar |
| 4 | Negociar y obtener líneas de crédito con instituciones financieras. | | | Luciana/Delegar |
| 5 | Ejecutar el plan financiero operativo. | | | Luciana/Delegar |
| 6 | Realizar la evaluación de desempeño y <i>feedback</i> del plan financiero operativo. | | | Luciana/Delegar |