

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Gestión empresarial y su contribución en la competitividad de la empresa
de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Andrea del Carmen Regalado Fernandez

ASESOR

Jorge Alberto Garces Angulo

<https://orcid.org/0000-0002-4573-2673>

Chiclayo, 2024

**Gestión empresarial y su contribución en la competitividad de la
empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021**

PRESENTADA POR

Andrea del Carmen Regalado Fernandez

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Carlos Alberto Olivos Campos

PRESIDENTE

Pedro Jesus Cuyate Reque

SECRETARIO

Jorge Alberto Garces Angulo

VOCAL

Dedicatoria

A mis padres por su apoyo incondicional en todas las decisiones que he tomado en este transcurso de vida universitaria, por confiar en mi independencia y permitir que su hija viva lejos de ellos en busca de sus sueños, por darme la fortaleza de nunca rendirme y ser el empujón que necesite para alcanzar cada pequeña meta.

A mis hermanos porque me propuse en ser un ejemplo para ellos, y este es el principio de todos los logros que espero alcanzar y compartir con ellos, Angel y Lucas son lo mejor que mis padres pudieron obsequiarme y espero darles todo lo que necesiten.

A mi bebe Mateo por ser mi principal razón de vida y mayor motivación de superación, por convertirme en una mejor persona y enseñarme que la vida es tan sencilla, somos nosotros quienes la complicamos.

Agradecimientos

A Dios por permitirme llegar a este momento, por dirigir mi vida a la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, elegir una carrera tan versátil y conocer personas maravillosas en el transcurso.

A mis padres por impulsarme a estudiar esta carrera y facilitar mi desempeño durante estos años, son la principal razón de que haya logrado llegar a este momento de la mejor manera.

A mis amigos y compañeros por ser de motivación y ser la familia que necesite en varios momentos, son un grupo maravilloso de los que solo me llevo buenos recuerdos y espero logren todo lo que se propongan.

A mi asesor Jorge Alberto Garcés Angulo por su paciencia y dedicación para el desarrollo de este trabajo de investigación, que han sido de gran importancia para llegar a este momento.

GESTION EMPRESARIAL_COMPETITIVIDAD

ORIGINALITY REPORT

20%
SIMILARITY INDEX

19%
INTERNET SOURCES

1%
PUBLICATIONS

5%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	tesis.usat.edu.pe Internet Source	5%
2	estadisticacomputarizada.files.wordpress.com Internet Source	4%
3	hdl.handle.net Internet Source	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1%
5	Submitted to Fundacion Universitaria Juan de Castellanos Student Paper	1%
6	redi.unjbg.edu.pe Internet Source	1%
7	www.coursehero.com Internet Source	<1%
8	moam.info Internet Source	<1%
9	repositorio.autonoma.edu.pe Internet Source	<1%

Índice

Resumen	8
Abstract	9
I. Introducción	10
II. Revisión de literatura	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Base teórica.....	13
Gestión empresarial.....	13
Competitividad.....	16
III. Materiales y métodos	20
3.1. Tipo y nivel de Investigación.....	20
3.2. Diseño de investigación	20
3.3. Población, Muestra y Muestreo	20
3.4. Criterio de selección	21
3.5. Operacionalización de variables	22
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.7. Procedimientos.....	24
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	24
3.9. Matriz de Consistencia.....	26
3.10 Consideraciones éticas	28
IV. Resultados y discusión	28
4.1. Resultados	28
4.2. Discusión.....	56
Conclusiones	58
Recomendaciones.....	59
Referencias	60
Anexos.....	63

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Políticas empresariales	28
Gráfico 2: Normas empresariales	29
Gráfico 3: Procedimientos de trabajo	29
Gráfico 4: Programas informáticos	30
Gráfico 5: Presupuesto	30
Gráfico 6: Visión y misión empresarial	31
Gráfico 7: Jerarquía de trabajo	31
Gráfico 8: Puestos de trabajo	32
Gráfico 9: Manual de organización	32
Gráfico 10: Integración laboral	33
Gráfico 11: Liderazgo	33
Gráfico 12: Comunicación	34
Gráfico 13: Supervisión de resultados	34
Gráfico 14: Toma de decisiones	35
Gráfico 15: Parámetros, estándares e indicadores	35
Gráfico 16: Sistema de medición e información y medidas correctivas	36
Gráfico 17: Evaluación de efectividad	36
Gráfico 18: Valor agregado	37
Gráfico 19: Vehículos de transporte	37
Gráfico 20: Control de vehículos de transporte	38
Gráfico 21: Nivel de flexibilidad	38
Gráfico 22: Contrato de Transportista	39
Gráfico 23: Determinación de tarifas	39
Gráfico 24: Determinación de tarifas y precios	40
Gráfico 25: Planeación de los servicios	40
Gráfico 26: Planeación estratégica y desarrollo	41
Gráfico 27: Nivel general de conocimiento en la empresa	41
Gráfico 28: Nivel académico de los trabajadores	42
Gráfico 29: Actualización y capacitación de choferes	42
Gráfico 30: Conocimiento de los costos de transporte	43
Gráfico 31: Procesamiento de la documentación y evidencias	43
Gráfico 32: Medición del desempeño del servicio de transporte	44
Gráfico 33: Estrategia y proceso de calidad	44

Gráfico 34: Infraestructura disponible	45
Gráfico 35: Satisfacción de los clientes	45
Gráfico 36: Proyección de la imagen vehículos de carga	46
Gráfico 37: Proyección de la imagen de los trabajadores	46
Gráfico 38: Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas.....	47

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Flujograma propuesto de comercio y distribución.....	52
Ilustración 2: Organigrama propuesto de puestos y jerarquía de trabajo.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de Variables	22
Tabla 2: Matriz de consistencia.....	26
Tabla 3: Evaluación de competitividad empresarial	48
Tabla 4: Puntuación del nivel de competitividad empresarial	49

Lista de Anexos

Anexo 1: Carta de aceptación.....	63
Anexo 2: Matriz de técnicas e instrumentos	64
Anexo 3: Cuestionario de Gestión empresarial	65
Anexo 4: Cuestionario de Competitividad empresarial	68
Anexo 5: Ficha de análisis documental.....	72

Resumen

Las empresas del sector Transporte en general no reconocen su competitividad frente a la competencia debido a una mala gestión empresarial que poseen puesto que no siguen correctamente el proceso de planeación, organización, dirección y control. Asimismo, la empresa de Transportes de Moyobamba presenta la misma problemática en cuanto a los sistemas información que cuenta, no tiene control de sus unidades de transporte, el personal no cuenta con nivel profesional y técnico necesario, entre otros. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021. Lo cual ha sido desarrollado mediante la metodología de diseño no experimental, de tipo básica, con el nivel descriptivo y enfoque mixto. En tanto la presente investigación concluye que la gestión empresarial si contribuye con la competitividad de las empresas de transporte, siempre y cuando se encarguen de llevar a cabo el proceso de planeación de las actividades, la organización del personal y sus funciones, la correcta dirección de los encargados y control de los recursos.

Palabras clave: gestión empresarial, competitividad, transporte.

Abstract

Companies in the Transport sector in general do not match their competitiveness against the competition due to poor business management that they have since they do not correctly follow the process of planning, organization, direction and control. Likewise, the Transportes de Moyobamba company presents the same problem in terms of the information systems it has, it does not have control of its transport units, the personnel does not have the necessary professional and technical level, among others. Therefore, the objective of this research is to determine the contribution of business management in the competitiveness of the Transport company of Moyobamba, San Martin year 2021. Which has been developed through the non-experimental design methodology, of basic type, with the descriptive level and mixed approach. While the present investigation concludes that business management does contribute to the competitiveness of transport companies, as long as they are in charge of carrying out the planning process of activities, the organization of personnel and their functions, the correct direction of managers and control of resources.

Keywords: business management, competitiveness, transport.

I. Introducción

En la actualidad, las empresas compiten en un mercado que tiene cambios constantemente y por lo cual tiene que tomar medidas que la ayuden a sobresalir y marcar diferencia entre los competidores, para ello es necesario seguir el proceso de gestión empresarial buscando el mayor nivel de competitividad. Tal como sostiene (Rodríguez Álvarez y Pérez Martínez 2016) en su trabajo de investigación señala la limitación del crecimiento en las empresas del sector del transporte en Colombia, puesto que la evaluación muestra que se debe a una percepción negativa en la apreciación de la calidad del servicio, esto con respecto a la comodidad, agilidad y seguridad que brindan las entidades.

Mientras que, para (Zapata Cortes, Vélez Bedoya y Arango Serna 2020) si una empresa de transportes decide la aplicación del modelo de ruteo de flota heterogénea solo lograra una reducción del 53.08% los costos del transporte y el 50% de los vehículos necesarios para abastecer a los clientes, por lo que la empresa no lograra el nivel más alto de competitividad y le puede generar pérdida de clientes, por lo cual sus resultados tampoco serán los mejores.

De entre los problemas que tienen las empresas del sector Transporte para (Jaramillo Angarita y Gonzales Acevedo 2015) usualmente se encuentra que no tienen estructura salarial, proceso de contratación de choferes, estructura y cultura organizacional, plan de toma de decisiones, proyección financiera e instalaciones adecuadas, estas debilidades se lograron reconocer en una evaluación en el Dorado. Sin embargo, para (Bernal Diaz 2020) establece que el sector Transporte ocurre que las empresas no tienen una deficiente gestión empresarial ya que 4 presenta debilidades en tanto a los objetivos organizacionales, estructura orgánica y realizar reuniones periódicas, esto en el análisis que realizo en Huacho.

Mientras (Mosqueira Mostacero y Napa Carbajal 2019) la ejecución de Business Intelligence en el proceso de transporte en una empresa de Lima solo lograron reducir en un 68% los sobrecostos, 34% en la entrega de pedidos a tiempo y 7% en flota disponible para las entregas, porcentajes no significativos para lograr el nivel de competitividad que requiere este sector. Mientras (ComexPerú 2020) en la evaluación del Foro Económico Mundial, Perú tiene bajo nivel competitivo debido a la Preparación Tecnológica ya que la economía del país no adopta las tecnologías necesarias para mejorar las industrias. Pero, según el (Instituto Peruano de Economía 2020) en el Índice de Competitividad Regional, las menos competitivas son

Huancavelica, Puno y Cajamarca quienes descienden en los indicadores de empleo formal, inseguridad e infraestructura; asimismo son regiones consideradas en pobreza.

En la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín desde hace 11 años, no se tiene implementado los procesos de gestión empresarial, tales como la planeación y documentación, no existe una estructuración u organización y puestos de trabajo, no tiene un control de los productos y gastos que le genera la venta de los materiales de construcción y servicio de esos productos, y la dirección no aplica herramientas, por lo que no se reconoce que tan competitiva es la empresa. Por eso se ha planteado la siguiente pregunta: ¿De qué manera la gestión empresarial contribuye en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín en el año 2021?

Este trabajo de investigación significa un beneficio para la empresa de Transportes que ha brindado su información; a las entidades del mismo sector y de otros sectores para que tengan un conocimiento de cómo evaluar la competitividad en cuanto a la gestión empresarial, además el estudio servirá como base para futuras investigaciones que estén relacionadas con la competitividad.

La investigación es pertinente debido a que se determinará la contribución de la gestión empresarial en la competitividad, rediseñando aquellos indicadores que necesite mejorar la empresa. Es relevante por la evaluación de gestión empresarial con respecto a los indicadores planeación, organización, dirección y control; como también la evaluación de competitividad con respecto a los indicadores capacidad para diferenciar, habilidades empresariales, conocimientos técnicos, calidad de servicio e imagen de la empresa. Es oportuno por su aporte a la empresa de la ciudad de Moyobamba en la provincia de San Martín y podrá servir a futuras investigaciones del sector transporte, asimismo les permitirá lograr su competitividad.

El objetivo general es determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021; y los objetivos específicos son: diagnosticar la gestión empresarial, evaluar la competitividad empresarial y proponer el rediseño de la gestión empresarial que contribuya en la competitividad de la empresa de Transporte.

II. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

(Rivera Mamani 2020) en su trabajo de investigación explica acerca de la relación que existe entre la gestión empresarial y la competitividad en las Mypes de la ciudad de Tacna, este explica que la gestión empresarial es un factor clave para lograr el éxito empresarial porque sirve como instrumento para la administración y organización de recursos como bienes, maquinaria y personal que tenga la empresa. El proyecto tiene la intención de que sus resultados sirvan a las Mypes del sector vinícola para la toma de decisiones a mediano y largo plazo. Los resultados mostrados en las conclusiones del trabajo señalan que, a mayor nivel de gestión empresarial, las empresas lograrán una mayor competitividad.

(Pasapera Díaz, Girón Linares y Torres Koda 2015) los autores explican que el usar la modalidad del transporte ferroviario tiene ventajas frente a sus competidores y medios alternativos de transporte. Sin embargo, su respuesta no le signifique mayores retornos y reactividad. Aunque aún presenta situaciones de informalidad, estas se han disminuido por las medidas de fiscalización y control, que benefician el contexto competitivo. En tal sentido, son necesarias las acciones que tome el Gobierno.

(Terrazos Acuña 2019) este autor hace uso de herramientas de ingeniería para determinar los problemas que tiene una empresa del rubro de transporte, lo cual da como resultado, que por un lado las entregas de los pedidos se dan a destiempo y por otro lado que las entregas no cumplen con las características de calidad y esto se debe a la carencia de una gestión eficaz y eficiente de los procesos que tiene la empresa, de un mal e ineficiente mantenimiento que se le brinda a los vehículos, a la falta de un preventivo mantenimiento de la maquinaria, la inexistencia de protocolos de carga y capacitaciones para el personal. Y concluye que para solucionar estas deficiencias es necesario el uso de herramientas y metodologías de gestión empresarial y tecnología las cuales ayudan mejorar los procesos y recursos que posee la empresa.

(Champi Alarcón y García Argumedo 2021) nos muestra como medir a los indicadores de gestión empresarial como son la planeación, organización, dirección y control para determinar la relación que tienen con respecto a la competitividad de la empresa, esto lo logro con la ayuda del método de correlación de Rho de Spearman. Y concluye mencionando que existen varios

aspectos por mejorar en la empresa de transporte tales como la continua capacitación de los trabajadores, el desarrollo de un plan estratégico, tener un constante monitoreo de los procesos administrativos y de ventas, así como también apoyarse del uso de herramientas tecnológicas como softwares.

(Vallejos Diaz 2021) indica que para medir la relación entre la gestión administrativa y la competitividad de las empresas de transporte se apoya en el sistema bilateral para tener una aproximación más exacta de la realidad de este tipo de empresas, entre los indicadores evaluados estuvieron la calidad de servicio, tecnología, recurso humano y financiamiento. Del mismo modo, concluye que a pesar de existir una relación significativamente positiva entre la gestión administrativa y la competitividad hay varios aspectos por mejorar como capacitarse en la adquisición de conocimientos mínimos sobre gestión administrativa, mejorar la calidad de servicio en cuanto a recurso humano y financiamiento, y considerar que es necesario la formalización de las empresas para tener un continuo crecimiento.

2.2. Base teórica

Gestión empresarial

Es un proceso intelectual y creativo que es desempeñada por el administrador, el cual se encarga de los procesos estratégicos, elaborar las directrices y tácticas de la empresa, negocio o corporación que necesita o se planea ser gestionado (Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez 2011). Pero también podemos agregar que es un apoyo a lograr que la oferta cubra a la demanda de las diferentes actividades que requieren los productos de la empresa, diseñando procedimientos con costos buscando satisfacer las necesidades del cliente, contribuyendo en el aumento de la productividad de la entidad.

Según (Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez 2011) el proceso de gestión empresarial está constituido por cuatro etapas, que son las siguientes:

Planeación

Es la acción que realizan las empresas para el conseguir los objetivos y metas planteadas, asimismo es lo que se quiere conocer y perseguir. Por ello la importancia de crear en conjunto, considerando la situación de la empresa, el rumbo y la filosofía que desea seguir la empresa para lograr los resultados propuestos (Cruz Medina 2013). Además, ayuda a alcanzar un

análisis exacto que beneficie a la entidad en la tomar decisiones en relación con los objetivos y políticas planteadas. Las herramientas que nos ayudan a tener una buena planeación son:

- a) Las estrategias: las cuales son un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades o circunstancias que se presentan en el mercado en el que se encuentra.
- b) Las políticas: son aquellos comportamientos la empresa quiere como resultado de sus usuarios internos como externos y con los que tiene una relación, asimismo es el modo de desarrollarlas.
- c) Las normas: son aquellas reglas administrativas sobre cumplimiento obligatorio para la ejecución de una actividad, procedimiento, programa o presupuesto, estas deben ser detalladas específicamente y orientadas a cada procedimiento a realizar.
- d) Los procedimientos: son planes operativos continuos y permanentes que desarrolla la empresa u organización y conforman la secuencia cronológica de las fases de trabajo, así como los requisitos formales y de contenido que deben cumplirse.
- e) Los programas: son aquellos sistemas informáticos que sirven para el procesamiento de información según parámetros establecidos por algoritmos y deben ser aprobados por alta dirección para ser usados y dependen de cada área.
- f) El presupuesto: es la operación anticipada de los ingresos y egresos de la situación financiera de una empresa durante un periodo contable y pretende alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
- g) La misión: tienen como fin determinar el propósito que tiene la organización en el mercado, para servir a sus clientes.
- h) La visión: es el que le da sentido a los planes y acciones planteadas, este conjunto de ideas le da sentido a la dirección que la entidad debe llevar.

Organización

Es la función que se encarga de clasificar a los recursos que posee la entidad y designar tareas a las diferentes integrantes que laboran en la ejecución de la empresa, de tal forma que exista una estructura organizativa y conozcan todas las actividades que deben desarrollar para lograr los objetivos y metas planteadas (Mora Pisco, Duran Vasco y Zambrano Loor 2016). Las herramientas de organización son:

- a) El organigrama: es una representación gráfica que muestra la estructura funcional de la empresa, los cargos y el orden jerárquico que ocupan en la entidad.

- b) El análisis y descripción de puestos: es determinar las funciones de cada unidad básica de trabajo, establecer de esta manera la remuneración de sueldos y salarios, capacitaciones, habilidades a desarrollar, y otros.
- c) El manual de organización se compone por todos los documentos administrativos relativos a la estructura de la empresa, sus organigramas respectivos de los puestos de trabajo y su posición en la empresa, la organización de los procesos operativos que la empresa tiene, puestos y funciones de los colaboradores de la entidad.

Dirección

Es el proceso de gestión que se encarga de los recursos productivos y toma de decisiones con el fin de conseguir los objetivos de la empresa de manera eficaz y eficiente. Los responsables se ocupan de llevar la planificación, organización, coordinación y control dentro de la organización. Los medios y componentes que la componen son:

- a) La integración: es la que se encarga de conservar, desarrollar las capacidades con el conocimiento, y si es necesario contratar a los recursos humanos que se requiera para cubrir la estructura organizacional y quienes deben cohesionarse con la misión y visión que dirige a la empresa.
- b) El liderazgo: es la capacidad y habilidad que tiene la dirección para influir, motivar y comprometer a los trabajadores hacia las metas y objetivos establecidos de la organización.
- c) La motivación se encarga de encaminar a los trabajadores hacia la meta u objetivo establecido, una buena motivación para los trabajadores es hacerlos sentir útil con su trabajo.
- d) La comunicación sirve para reconocer y dar a conocer las buenas ideas y opiniones que tienen los demás miembros de la entidad, de esta forma se logra la eficiencia de las operaciones y se mantiene un ambiente de trabajo acogedor.
- e) La supervisión de resultados se trata de regular que los objetivos y metas establecidas se están cumpliendo según lo planificado anteriormente, así como que cada trabajador cumpla con sus funciones según las normas, principios, valores y políticas.
- f) La toma de decisiones es la esencia de la dirección, y es la elección a tomar entre varias alternativas frente a una situación fortuita, se puede tener un plan de toma de decisiones que ayude en ciertas circunstancias y facilite el proceso administrativo.

Control

Es el proceso administrativo que se encarga medir y evaluar los resultados para conocer el desempeño organizacional y evaluar si todos los recursos cumplen con sus labores encomendadas. Asimismo, es la función que se encarga de mantener la actividad organizacional dentro de los parámetros permitidos, en relación con los objetivos establecidos (Acuña Acuña 2012) . Las herramientas son:

- a) Los parámetros, estándares e indicadores: estos sirven para medir los elementos de la organización para ello se utiliza la reacción para medir de un proceso frente al producto o servicio, lo que se espera obtener en los resultados y las variaciones en las que reacciona un elemento evaluado.
- b) El sistema de medición e información: es la base de datos a control que se obtiene de las actividades y procesos operativos que tiene la empresa para ello se consultó los registros ya sean computarizados o manuales que tenga la empresa.
- c) La evaluación de efectividad es necesario para tener una continua verificación de los controles, para que funcionen adecuadamente y cumplan su función en la empresa, pues de estar es necesario replantear o cambiar, para que los planes empresariales se cumplan eficientemente.

Competitividad

Es de las categorías más influyentes para los directores empresariales, porque permite conocer el aumento de la demanda y exigencias de los consumidores, también porque buscan lograr la más óptima posición en el mercado y preservar estabilidad en el tiempo (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida y Fierro Mosquera 2021) Asimismo, es considerada una ventaja importante que consiguen las empresas, esto se refleja en los procesos de producción y organización, y da como resultado el mejor precio y calidad de producto en comparación a la competencia y mercado que desempeña.

Para (Jiménez Sánchez y Jiménez Castillo 2016) los indicadores de competitividad para una empresa de transporte son los siguientes:

Capacidad para diferenciar

Es cuando la empresa logra mejores resultados con alguna ventaja significativa que valora la mayor parte de los clientes, asimismo la empresa debe emplear fortalezas que cooperen en la diferenciación (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida y Fierro Mosquera 2021). Pero la diferenciación es cuando la empresa se despega de sus rivales mediante cualidades únicas que son más valoradas y reconocidas por el mercado (Rodríguez Eugenio, y otros 2021)). Las herramientas son:

- a) El valor agregado: es una cualidad adicional añadida al producto o servicio, para conseguir un valor comercial más alto, lo cual es una característica o servicio poco común, que consigue diferenciación del resto de competidores.
- b) Los vehículos de carga: son los destinados para el servicio de transporte de carga; también incluyen los vehículos que, como tráiler, auto-tanque, panel, cabinas, pipas, redilas, volteo y grúas.
- c) El control de vehículos de transporte: es para conocer cómo y dónde se emplea el recurso, determinar excesos de consumo y reducir pérdidas de combustible, también es un sistema que acelera y perfecciona la capacidad de transporte, manejar los contratos de transporte, realizar planes para el servicio y contactar a los clientes para lograr un mejor sistema de control.
- d) El nivel de flexibilidad: sirve para que la empresa abastezca la demanda del mercado, calcular las ventas y ser un soporte a la producción y elaborar información para la entrega de los pedidos a los consumidores, es así que las empresas pueden reprogramar sus responsabilidades, aceptar cambios y garantizar las entregas cubriendo las expectativas de los clientes.

Habilidades empresariales

Se refiere a la capacidad de gestionar del propietario o encargado para repartir la producción de los servicios de transporte y ofrecer la prestación de los mismos. Las herramientas son:

- a) El contrato de transportista: el cual es un documento formal y es el factor de gestión que la empresa debe brindar a su cliente para alcanzar acuerdos que perduren en el tiempo, asimismo eso le da credibilidad y viabilidad al negocio.

- b) La determinación de tarifas: es la operación para alcanzar los precios de los servicios brindados a base de sus costos, correspondiente a lo calculado por el propietario o los encargados.
- c) La actualización de las tarifas: estas pueden ser impuestas por el cliente o por la empresa, usualmente se requiere de un medio para conocer su estructura de costos y negociar tarifas de acuerdo a la economía, pero también interviene la escasez de recursos.
- d) La planeación de los servicios: es la perfección de los procesos para brindar un servicio que eficiente y de calidad a la comunidad, se debe considerar las necesidades del consumidor y los tiempos del equipo de trabajo
- e) La planeación estratégica es el procedimiento por el cual los encargados elaboran sus objetivos y sus actividades en cuestión al tiempo, ambos conceptos se relacionan el uno como el otro, y debe ser un plan secuencial de tal forma que el logro de una meta continúe a otra.

Habilidades o conocimientos técnicos

Son formaciones psicológicas que logran asimilar, conservar, utilizar, y exponer los saberes. Asimismo, se forman y desarrollan con la práctica de las acciones mentales y se transforman en formas de actuación que dan respuesta a tareas teóricas y prácticas (Oviedo Rodríguez y González González 2016) las herramientas son:

- a) El nivel general del conocimiento de la empresa: es un proceso de cambio de la información y los activos intelectuales, el cual permite aumentar el conocimiento y elaborar las condiciones para el compartir de información entre los trabajadores en una empresa, esto permite lograr o mantener la ventaja competitiva.
- b) El nivel académico de los trabajadores: es el conocimiento del trabajador dentro de una empresa, es importante considerar también la experiencia, estos aspectos se evidencian en la forma de actuar del trabajador.
- c) La actualización y capacitación de choferes: esto ayuda al trabajador favorecer sus competencias y habilidades, esto se observará en su rendimiento laboral, y en el valor agregado que contribuye a la compañía;
- d) El conocimiento de los costos de transporte: son bienes que hacen posible la obtención de bienes y/o servicios para que sean vendidos, para obtener ingresos y sirve para calcular los costos en que se necesitó para vender la mercadería

- e) El procesamiento de control y evidencias: este permite la aprobación, revisión y mantenimiento de los documentos de la empresa; lo cual sirve de evidencia para la toma de decisiones futuras.

Calidad de servicio

Es alcanzar la perfección bajo rangos de productividad conforme a la creación, fabricación o procedencia, logrando óptimas garantías (Ramírez Molina y Ampudia Sjogreen 2018) también son aquellos indicadores que se debe cumplir las necesidades del consumidor y es importante porque logra la diferenciación de los negocios (Salazar Yépez y Cabrera Vallejo 2016) las herramientas son:

- a) La medición del desempeño del servicio de transporte: es elaborar información que permita decidir el logro de metas de los colaboradores, para tener esta evaluación se debe, detallar el puesto de trabajo y calificar del desempeño en relación al puesto.
- b) La estrategia y proceso de calidad es la satisfacción que se puede lograr del cliente respecto al producto o servicio que se ofrece, para ello es necesario implementar planes innovadores o creativos
- c) La infraestructura disponible: esto se refiera aquellos bienes inmuebles que posee la empresa para la producción, almacenamiento y/o comercialización de bienes o servicios.

Imagen de la empresa

Es un elemento estratégico en la empresa ya que le permite diferenciarse de su competencia porque tiene capacidades para atraer y retener a los clientes internos y externos y en consecuencia mejorar la competitividad (Hinojosa López, Ayup González y Cogco Calderón 2020) asimismo es lograr una posición positiva de la empresa según la perspectiva del cliente, esto consiste en lograr un signo distintivo que afecte para que elijan el producto que tiene la empresa (Collins Ventura, y otros 2015) las herramientas son:

- a) La satisfacción de los clientes es cumplir las exigencias del cliente, logrando lealtad al momento de elegir su establecimiento de compra de cierto producto o servicio, lo que en largo plazo aumentan las utilidades para la empresa.
- b) La proyección de la imagen vehículos de carga: esto se refiere a la condición en que los tractos se encuentran para la realización de las actividades operacionales.

- c) Proyección de la imagen de los trabajadores: esto se refiere a la condición en que el personal luce ante los clientes, si mantienen buena apariencia física y su trato es el mejor.
- d) Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas: esto se refiere a que si los pedidos son entregados en el plazo establecido y si se toman medidas para evitar retrasos.

III. Materiales y métodos

3.1. Tipo y nivel de Investigación

El presente proyecto de investigación responde a un enfoque mixto; porque, por un lado, pretende conocer la situación de la gestión empresarial y evaluar la competitividad de la empresa, para graficar los datos encontrados; mientras que, por otro lado, se empleara las palabras y significados para rediseñar el plan de gestión de la empresa.

El tipo de investigación es básica porque se describen tal cual se encuentra los hechos de la empresa, y asimismo se analizará los datos para presentar una propuesta de rediseño de gestión empresarial.

Es de nivel descriptivo porque define a los datos y características de la población a estudiar con el fin de tener un mayor conocimiento de la realidad.

3.2. Diseño de investigación

El diseño es no experimental porque no se manipulan las variables para analizar su reacción, al contrario, se analiza la realidad de la empresa de Transportes porque se a encontrado un problema con el aspecto de gestión empresarial.

3.3. Población, Muestra y Muestreo

La población está conformada por la empresa de Transportes la cual se encuentra en el distrito de Moyobamba, perteneciente a la provincia Moyobamba de la región San Martín.

El tipo de muestra es el número total de trabajadores, el cual está conformada por el propietario, el administrador, dos choferes, dos ayudantes y un encargado de ventas; que tiene la empresa y conforman un total de siete integrantes.

El muestreo es no probabilístico porque al ser un número reducido de colaboradores en el trabajo se analizará al 100% de la población.

3.4. Criterio de selección

La empresa de Transporte realiza sus actividades de venta de materiales de construcción y servicio de transporte, y lleva varios años en el mercado, sin embargo, no se puede determinar su competitividad empresarial, es por ello que ha sido elegida para evaluar su gestión empresarial e identificar si contribuye con la competitividad. Asimismo, la empresa se vio interesada y aprobó entregar información requerida para el desarrollo del trabajo de investigación.

3.5.Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión empresarial (variable independiente)	Es un proceso intelectual y creativo que es desempeñada por el administrador, el cual se encarga de los procesos estratégicos, elaborar las directrices y tácticas de la empresa, negocio o corporación que necesita o se planea ser gestionado (Hernández, S y Pulido, A. 2011)	Es un apoyo a lograr que la oferta cubra a la demanda de las diferentes actividades que requieren los productos de la empresa, diseñando procedimientos con costos buscando satisfacer las necesidades del cliente, contribuyendo en el aumento de la productividad de la entidad.	Planeación	Políticas Normas Procedimientos Programas Presupuesto Visión Misión
			Organización	Organigrama Puestos de trabajo Manuales de organización
			Dirección	Integración Liderazgo Comunicación Supervisión de resultados Toma de decisiones
			Control	Parámetros, estándares e indicadores Sistema de medición e información Evaluación de efectividad

<p>Competitividad (variable dependiente)</p>	<p>Es de las categorías más influyentes para los directores empresariales, porque permite conocer el aumento de la demanda y exigencias de los consumidores, también porque buscan lograr la más óptima posición en el mercado y preservar estabilidad en el tiempo (Díaz, G.; Quintana, M. & Fierro, D.; 2020)</p>	<p>Es una ventaja importante que consiguen las empresas, esto se refleja en los procesos de producción y organización, y da como resultado el mejor precio y calidad de producto en comparación a la competencia y mercado que desempeña.</p>	Capacidad para diferenciar	<p>Valor agregado</p> <p>Vehículos de transporte</p> <p>Control de vehículos de transporte</p> <p>Nivel de Flexibilidad</p>
			Habilidades empresariales	<p>Contrato de Transportista</p> <p>Determinación de tarifas</p> <p>Actualización de tarifas y precios</p> <p>Planeación de los servicios</p> <p>Planeación estratégica y desarrollo</p>
			Habilidades o conocimientos técnicos	<p>Nivel general de conocimiento en la empresa</p> <p>Nivel académico de los trabajadores</p> <p>Actualización y capacitación de choferes</p> <p>Conocimiento de los costos de transporte</p> <p>Procesamiento de la documentación y evidencias</p>
			Calidad de servicio	<p>Medición del desempeño del servicio de transporte</p> <p>Estrategia y proceso de calidad</p> <p>Infraestructura disponible</p>
			Imagen de la empresa	<p>Satisfacción de los clientes</p> <p>Proyección de la imagen vehículos de carga</p> <p>Proyección de la imagen de los trabajadores</p> <p>Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas</p>

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos a utilizar en esta investigación son:

Cuestionario: la cual permitirá identificar la evaluación de los clientes con respecto a la competitividad que tiene la empresa. Para ello el uso de este instrumento nos permitirá obtener información de los trabajadores con respecto a la variable gestión empresarial y sus indicadores planeación, organización, dirección y control; y con respecto a la variable competitividad y sus indicadores capacidad para diferenciar, habilidades empresariales, habilidades o conocimientos técnicos, calidad de servicio e imagen de la empresa.

3.7. Procedimientos

- a) Para diagnosticar la gestión empresarial se realizará un cuestionario a todo el personal de la empresa para conocer cómo se maneja el proceso y que herramientas utiliza. Los datos obtenidos se analizarán y se graficará según la información obtenida.
- b) Para evaluar la competitividad empresarial se realizará un cuestionario a todos los trabajadores de la empresa para determinar que indicadores son los que utilizan en relación a los factores de competitividad, estos datos serán procesados para graficarlos e interpretar los resultados obtenidos.
- c) Para el rediseño del plan de gestión empresarial que contribuya en la competitividad, con la información obtenida anteriormente, se determinará cuáles son los aspectos que la empresa necesita mejorar sobre su gestión empresarial y qué medidas se deben poner en marcha para que sea considerada una empresa competente; por ello se brindará las alternativas de mejora que requiera para que mejore su gestión y competitividad empresarial.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

- a) Mediante el cuestionario se obtendrá el diagnóstico de la gestión empresarial en cuanto al proceso de planeación, organización, dirección y control de la empresa de Transportes; los cuales serán plasmados en una base de datos.
- b) Mediante el cuestionario se obtendrá la evaluación de competitividad en cuanto a los indicadores capacidad para diferenciar, habilidades empresariales, habilidades o

conocimientos técnicos, calidad de servicio e imagen de la empresa de Transportes; los cuales serán plasmados en una base de datos.

- c) Mediante el rediseño del plan de gestión empresarial se analizará aquellos factores que la empresa de Transportes necesita mejorar para ser alcanzar el mayor nivel de competitividad.

3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 2: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Gestión empresarial y su contribución en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021				
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS	VARIABLES	
¿De qué manera la gestión empresarial contribuye en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín en el año 2021?	Determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021	Los componentes del proceso de gestión empresarial contribuyen a mejorar el nivel de competitividad en la empresa de Transporte	<p>INDEPENDIENTE: Gestión empresarial</p> <p>DEPENDIENTE: Competitividad</p>	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		<p>DIMENSIONES</p> <p>INDICADORES</p>	
	1. Diagnosticar la gestión empresarial de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021		Gestión empresarial	
			Planeación	Políticas Normas Procedimientos Programas Presupuesto Visión Misión
			Organización	Organigrama Puestos de trabajo Manuales de organización
2. Evaluar la competitividad empresarial de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021	Dirección	Integración Liderazgo Comunicación Supervisión de resultados Toma de decisiones		
	Control	Parámetros, estándares e indicadores Sistema de medición e información Evaluación de efectividad		

			Competitividad
			Capacidad para diferenciar Valor agregado Vehículos de transporte Control de vehículos de transporte Nivel de Flexibilidad
			Habilidades empresariales Contrato de Transportista Determinación de tarifas Actualización de tarifas y precios Planeación de los servicios Planeación estratégica y desarrollo
			Habilidades o conocimientos técnicos Nivel general de conocimiento en la empresa Nivel académico de los trabajadores Actualización y capacitación de choferes Conocimiento de los costos de transporte Procesamiento de la documentación y evidencias
			Calidad de servicio Medición del desempeño del servicio de transporte Estrategia y proceso de calidad Infraestructura disponible
			Imagen de la empresa Satisfacción de los clientes Proyección de la imagen vehículos de carga Proyección de la imagen de los trabajadores Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas
DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS	
Diseño: No experimental Tipo: Básica Nivel: Descriptivo Enfoque: Mixto	Población: Empresa de Transportes Muestra: Todo el personal (7 trabajadores) Muestreo: No probabilístico	a) Para diagnosticar la gestión empresarial se realizará una encuesta (cuestionario) a todo el personal; los datos obtenidos se analizarán y se graficará según la información obtenida. b) Para evaluar la competitividad empresarial se realizará una encuesta (cuestionario) a todos los trabajadores, estos datos serán procesados para graficarlos e interpretar los resultados obtenidos. c) Para el rediseño del plan de gestión empresarial que contribuya en la competitividad se brindará las alternativas de mejora que requiera para que mejore su gestión y competitividad empresarial.	

3. Proponer el rediseño de la gestión empresarial que contribuya en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021

3.10. Consideraciones éticas

En el presente trabajo se recopiló información de trabajos similares y fueron citados y mencionados en el mismo, asimismo se ha mantenido bajo reserva la razón social de la empresa el nombre de sus trabajadores, se especificó que la información brindada es solo para fines académicos, se ha solicitado bajo documentación el permiso pertinente para utilizar la información de la empresa para el logro de los objetivos del presente proyecto de investigación.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

Objetivo 1: Diagnosticar la gestión empresarial de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021

Diagnóstico de planeación

a) Políticas

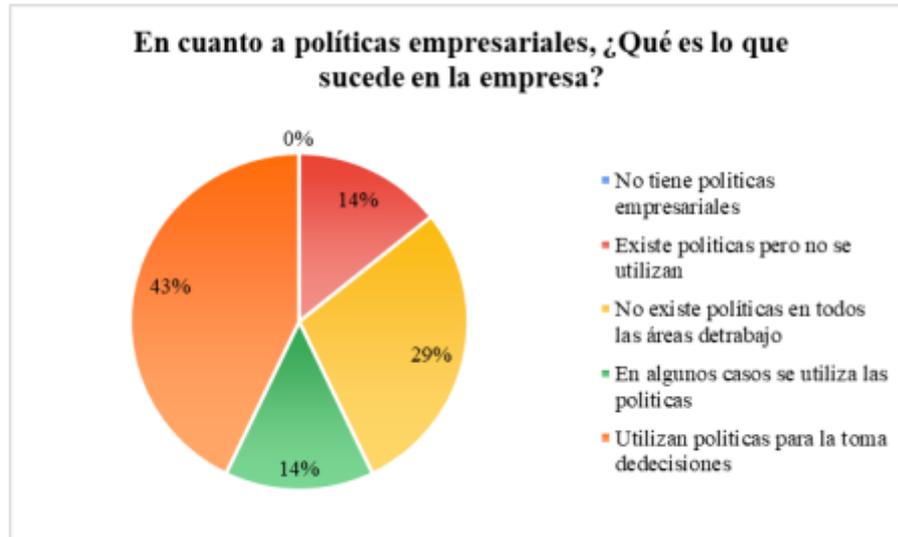


Gráfico 1: Políticas empresariales

Interpretación: El resultado muestra que el 43% de los trabajadores de la empresa utiliza políticas para la toma de decisiones, sin embargo, el 29% señala que no existen políticas en todas las áreas de trabajo y solo se utilizan en algunos casos.

b) Normas

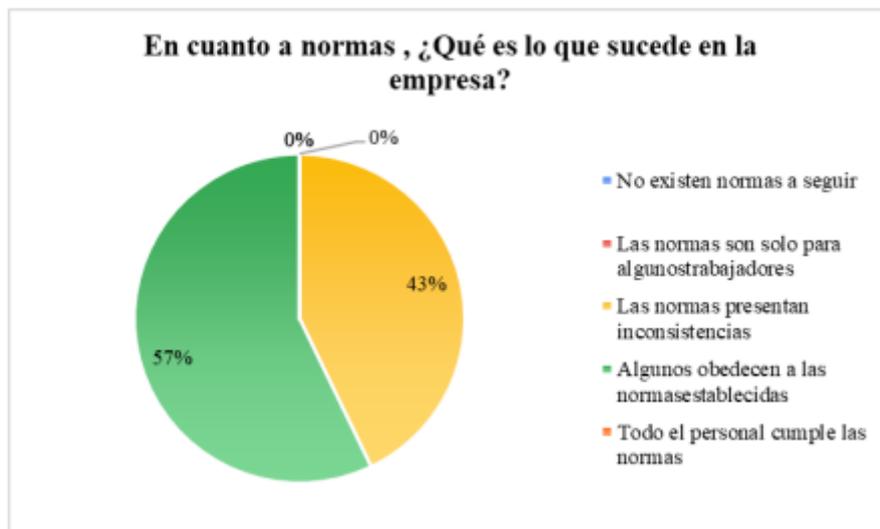


Gráfico 2: Normas empresariales

Interpretación: El resultado muestra que en la empresa de Transportes solo el 57% de los trabajadores obedecen a las normas establecidas, y el 43% señala que las normas presentan inconsistencias.

c) Procedimientos



Gráfico 3: Procedimientos de trabajo

Interpretación: El resultado muestra que el 29% de los trabajadores de la empresa no ejecutan los procedimientos establecidos, así como también otro 29% si ejecutan los procedimientos que han sido previamente establecidos por el propietario de la empresa.

d) Programas

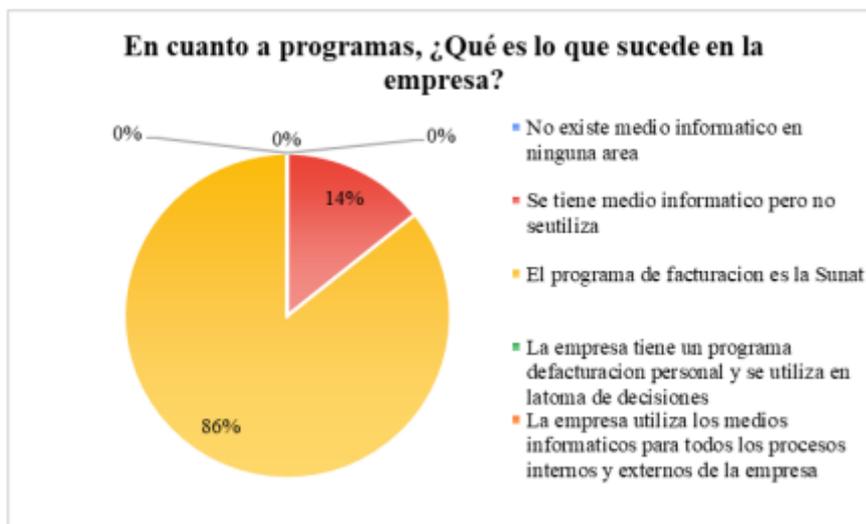


Gráfico 4: Programas informáticos

Interpretación: El resultado muestra que el 86% de la empresa en tanto a los programas informáticos utilizados en sus actividades solo utiliza el sistema de facturación proporcionado por la SUNAT para la emisión de comprobantes.

e) Presupuesto

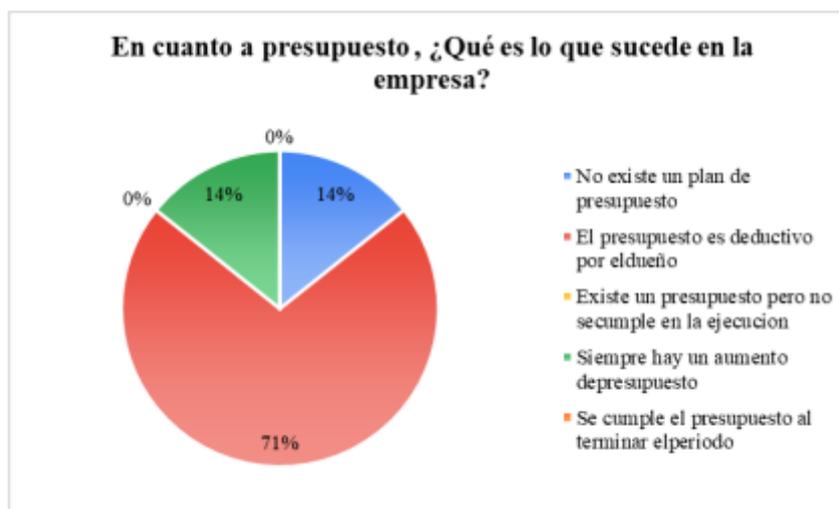


Gráfico 5: Presupuesto

Interpretación: El 71% de los trabajadores señala que la empresa en tanto a presupuesto lo realizan de manera deductiva por parte del dueño, mientras que el 14% agrega que no existe un plan de presupuesto.

f) Visión y misión



Gráfico 6: Visión y misión empresarial

Interpretación: El resultado muestra que el 57% de los trabajadores de la empresa en tanto a visión y misión, opinan que solo el dueño es conocedor, el 29% agrega que no existe concordancia entre la visión y misión.

Diagnóstico de organización

a) Organigrama

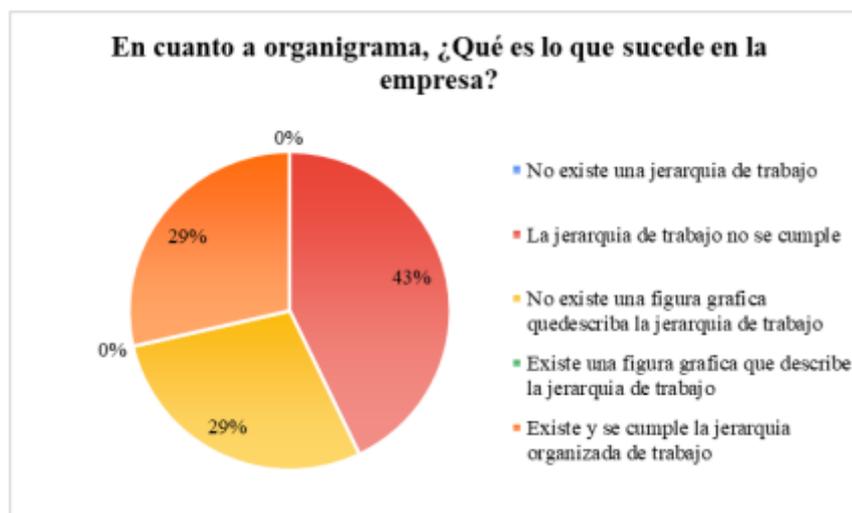


Gráfico 7: Jerarquía de trabajo

Interpretación: El resultado muestra que el 43% de los trabajadores de la empresa consideran que no se cumple la jerarquía de trabajo que se ha establecido, y en tanto el 29% señala que no existe una figura gráfica.

b) Puestos de trabajo

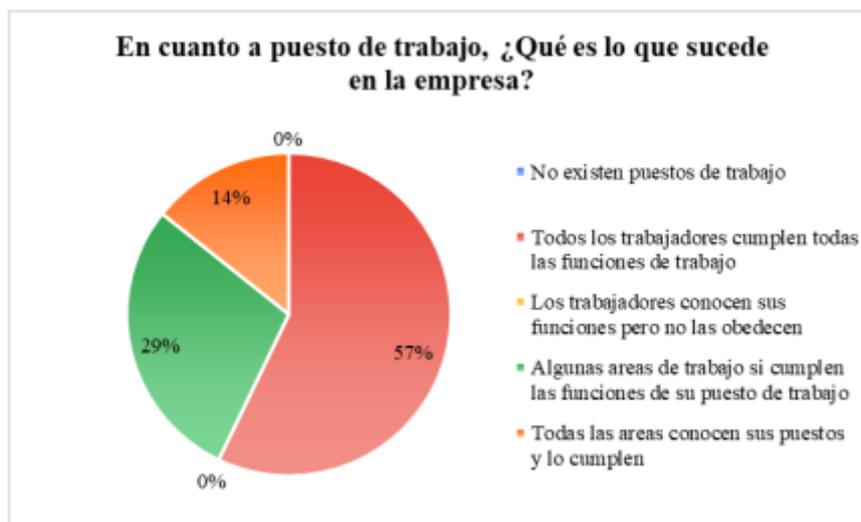


Gráfico 8: Puestos de trabajo

Interpretación: El resultado muestra que el 57% de los trabajadores en la empresa opinan que todos cumplen todas las funciones de trabajo, en tanto al 29% opina que algunas áreas de trabajo si cumplen las funciones de su puesto de trabajo.

c) Manual de organización

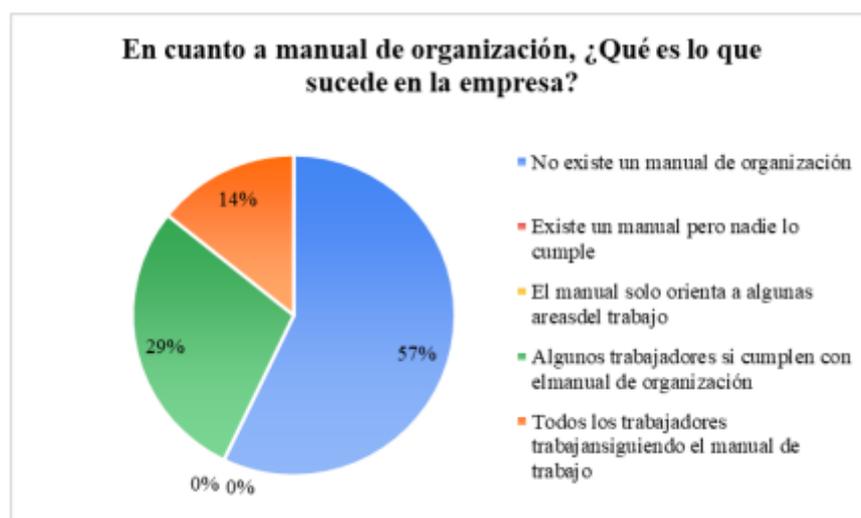


Gráfico 9: Manual de organización

Interpretación: El resultado muestra que en la empresa el 57% de los trabajadores aseguran que no existe un manual de organización, el 29% señala que algunos trabajadores si cumplen con el manual de organización.

Diagnóstico de dirección

a) Integración

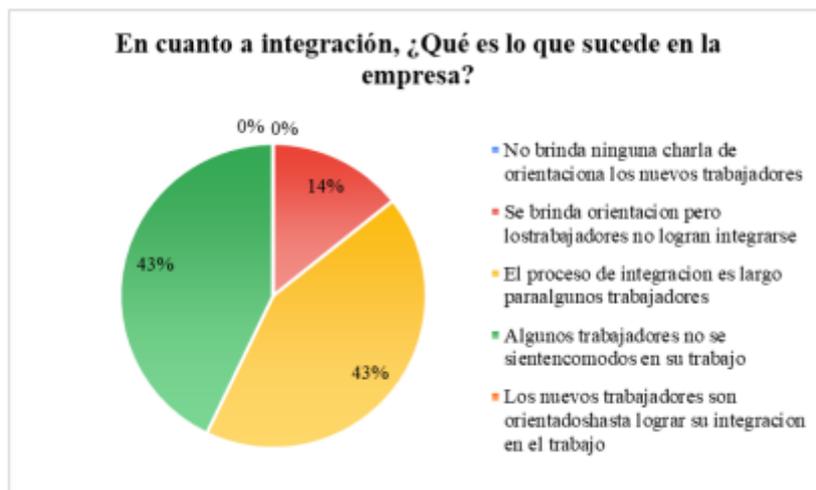


Gráfico 10: Integración laboral

Interpretación: El resultado muestra que el 43% en la empresa el proceso de integración es largo para algunos de los trabajadores, el otro 43% asegura que algunos trabajadores no se sienten cómodos en su trabajo.

b) Liderazgo



Gráfico 11: Liderazgo

Interpretación: El resultado muestra que el 43% de los trabajadores de la empresa señala que es liderada por el dueño de la empresa, sin embargo, el 39% también opinan que este liderazgo se da solo en algunas ocasiones, y el 14% que el dueño no logra comunicarse.

c) Comunicación



Gráfico 12: Comunicación

Interpretación: El resultado muestra que en la empresa el 57% de los trabajadores opinan que el personal se involucra en algunas tomas de decisiones, asimismo el 43% señala que el propietario si escucha ante quejas y recomendaciones.

d) Supervisión de resultados



Gráfico 13: Supervisión de resultados

Interpretación: El resultado muestra que el 86% de todos los trabajadores de la empresa opinan que a veces se supervisa el cumplimiento de los objetivos y metas, además el 14% señala que los directivos si planean supervisión, aunque no la realizan.

e) Toma de decisiones



Gráfico 14: Toma de decisiones

Interpretación: El resultado muestra que en la empresa el 43% opina que no existe un plan de toma de decisiones, el 29% señala que si existe el plan de toma de decisiones y el otro 29% dice que no se utiliza el plan de toma de decisiones.

Diagnóstico de control

a) Parámetros, estándares e indicadores



Gráfico 15: Parámetros, estándares e indicadores

Interpretación: El resultado muestra que el 57% de los trabajadores de la empresa opinan que el propietario si espera obtener un resultado frente a alguna actividad encomendada, el 29% agrega que la medición es de manera deductiva pues no se utilizan parámetros, estándares e indicadores.

b) Sistema de medición e información y medidas correctivas

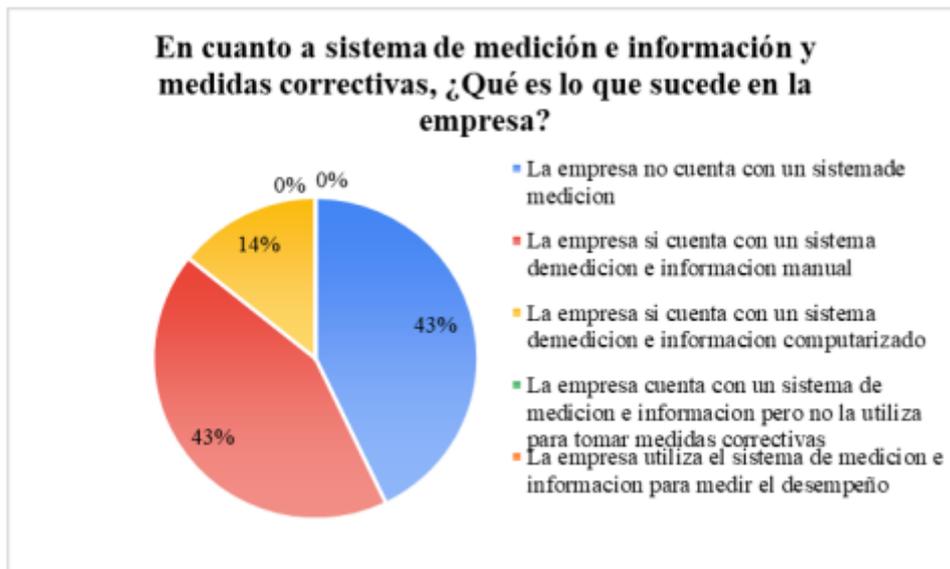


Gráfico 16: Sistema de medición e información y medidas correctivas

Interpretación: El resultado muestra que en la empresa el 43% señala que no cuenta con un sistema informático de medición de información y medidas correctivas, sin embargo, el otro 43% agrega si utilizan un sistema manual elaborado por ellos mismos.

c) Evaluación de efectividad

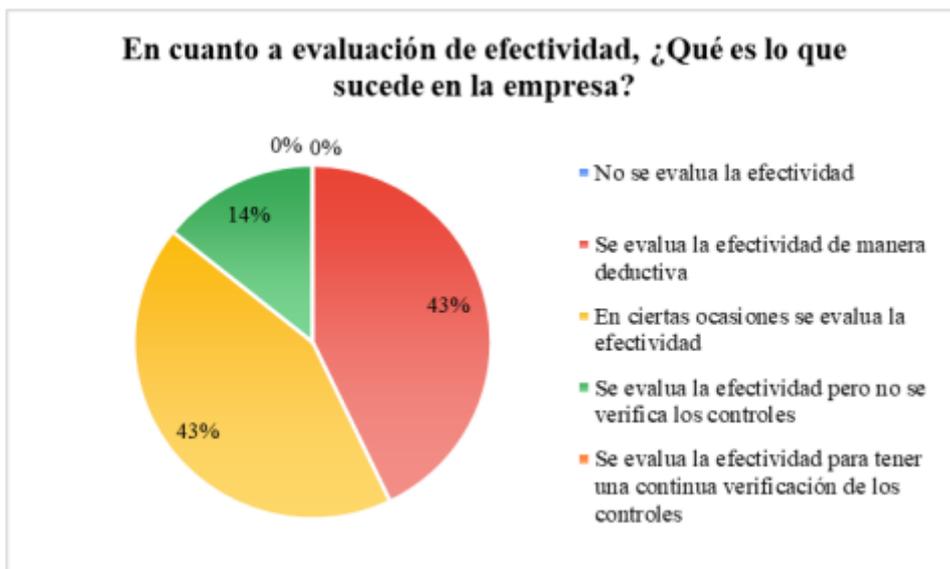


Gráfico 17: Evaluación de efectividad

Interpretación: El resultado muestra que el 43% de los trabajadores de la empresa opinan que en tanto a evaluación de efectividad se da de manera deductiva, solo lo hacen en ciertas ocasiones y esto no se verifica en los controles.

Objetivo 2: Evaluar la competitividad empresarial de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021

Diagnóstico de capacidad para diferenciar

a) Valor agregado

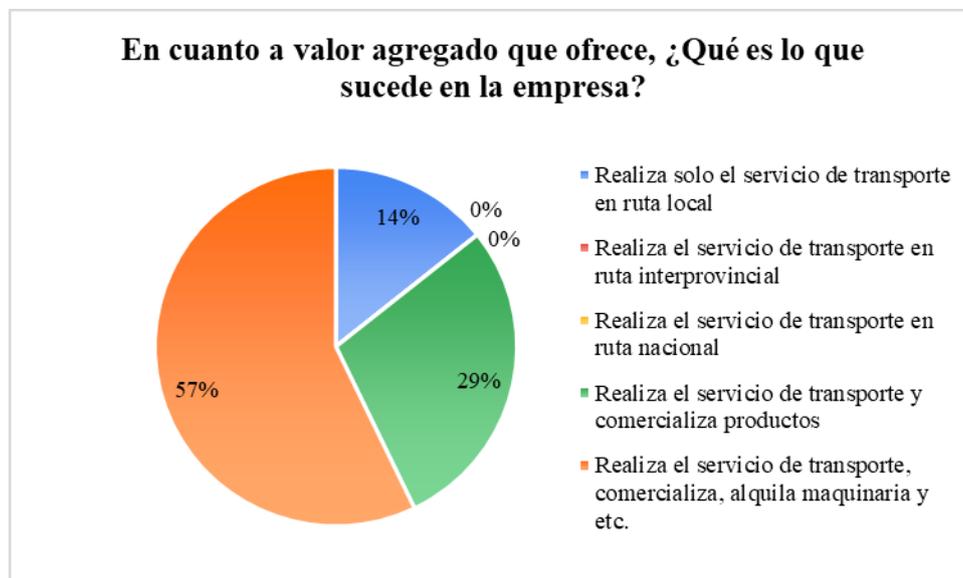


Gráfico 18: Valor agregado

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al valor agregado que ofrece, las que más realiza son el servicio de transporte y comercializa los productos que vende, pero también se dedica al alquiler de maquinaria, entre otros.

b) Vehículos de transporte

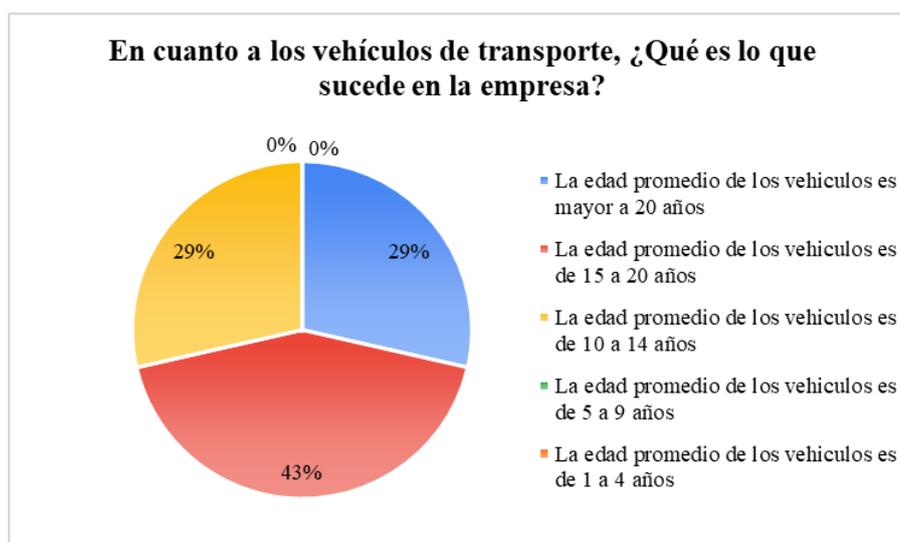


Gráfico 19: Vehículos de transporte

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a los vehículos de transporte, estos se encuentran en una edad promedio de 10 a 20 años, sin embargo, también hay algunos vehículos que superan ese rango.

c) Control de vehículos de transporte

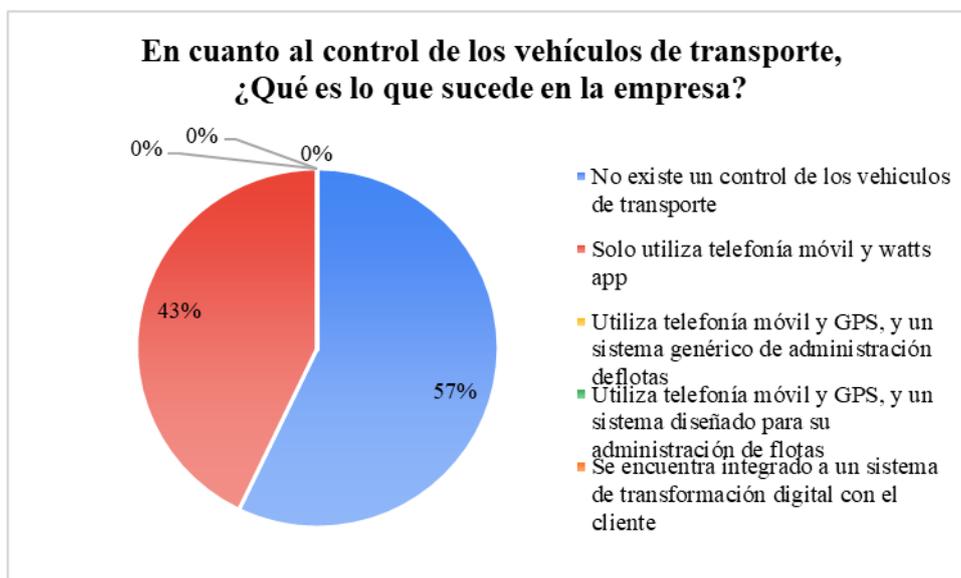


Gráfico 20: Control de vehículos de transporte

Interpretación: El resultado muestra que en la empresa no existe un control en cuanto a los vehículos de transporte, pero en algunas oportunidades lo hacen mediante la utilización de telefonía móvil o redes sociales.

d) Nivel de flexibilidad

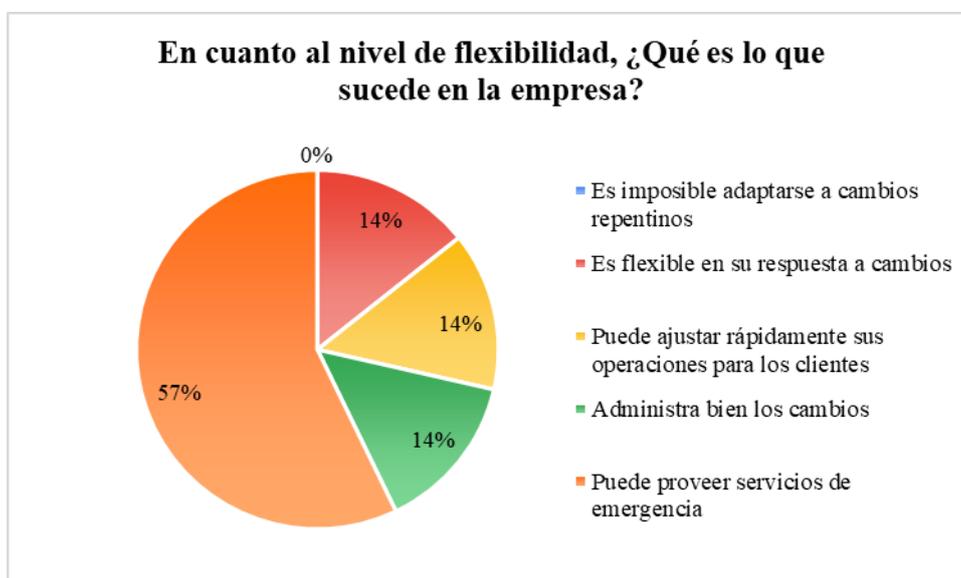


Gráfico 21: Nivel de flexibilidad

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al nivel de flexibilidad puede proveer servicios de emergencia, esto lo hace administrando sus tiempos y ajustando rápidamente sus operaciones con las necesidades de los clientes.

Diagnóstico de Habilidades empresariales

a) Contrato de Transportista

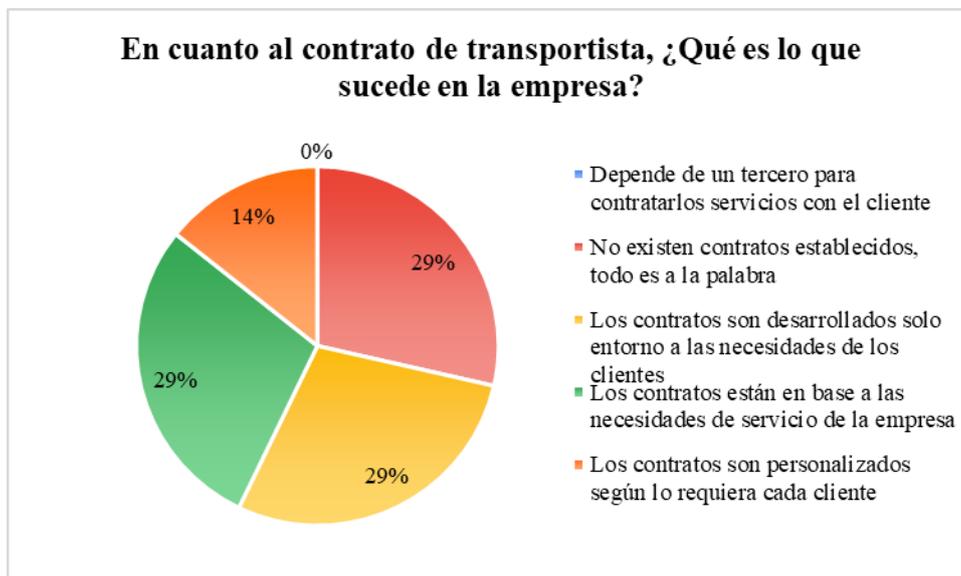


Gráfico 22: Contrato de Transportista

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al contrato de los transportistas se da en base de los servicios de la empresa. También se desarrollan en torno a las necesidades de los clientes y no existen contratos físicos, todo es a palabra.

b) Determinación de tarifas

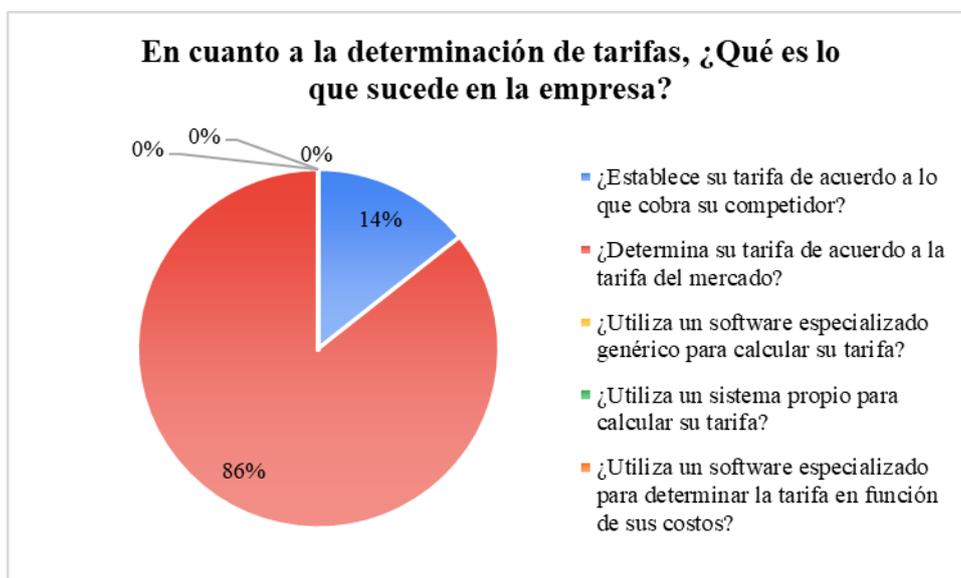


Gráfico 23: Determinación de tarifas

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la determinación de las tarifas lo hace por el mercado, como también lo hace de acuerdo a lo que los competidores cobran.

c) Actualización de tarifas y precios

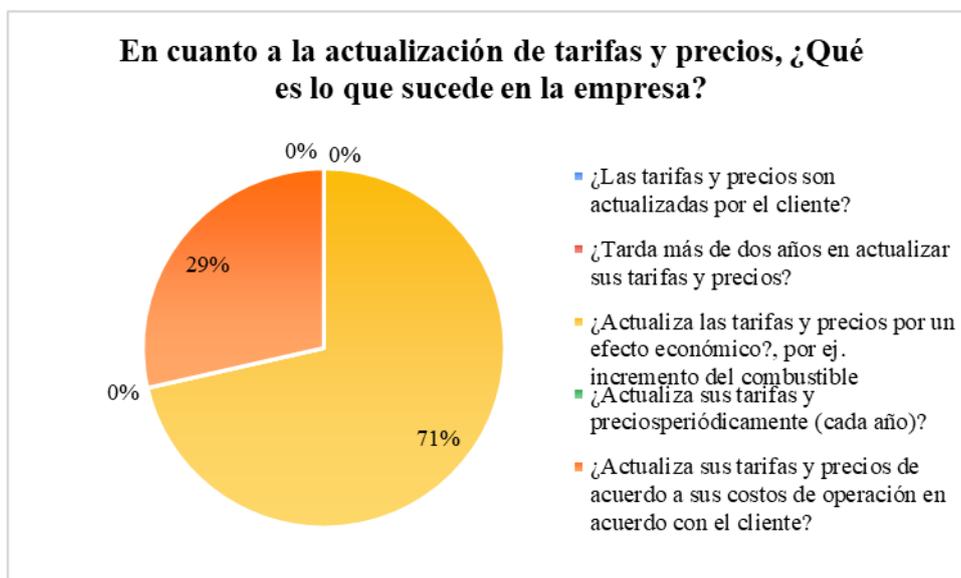


Gráfico 24: Determinación de tarifas y precios

Interpretación: El resultado muestra que la empresa actualiza las tarifas y precios por efectos económicos, lo cual puede ser el incremento de combustible, además tarda más de dos años en realizar el ajuste.

d) Planeación de los servicios

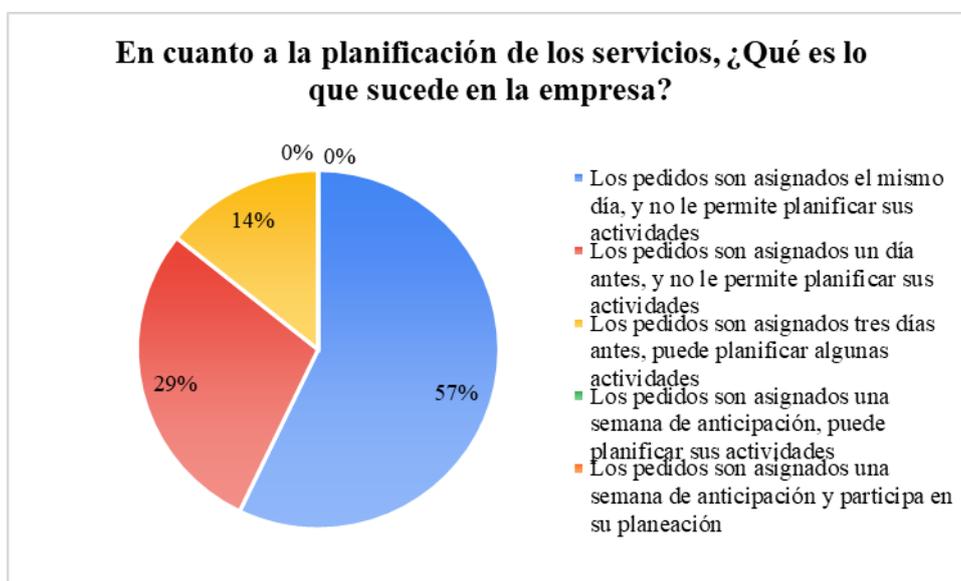


Gráfico 25: Planeación de los servicios

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la planificación de los servicios, los pedidos casi siempre son asignados el mismo día, y a veces con uno o tres días de anticipación y no le permite planificar sus actividades.

e) Planeación estratégica y desarrollo



Gráfico 26: Planeación estratégica y desarrollo

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la planificación estratégica y desarrollo, se realiza conforme la recepción de llegada de los pedidos de clientes, pero se considera el beneficio de ambas partes.

Diagnóstico de Habilidades o conocimientos técnicos

a) Nivel general de conocimiento en la empresa

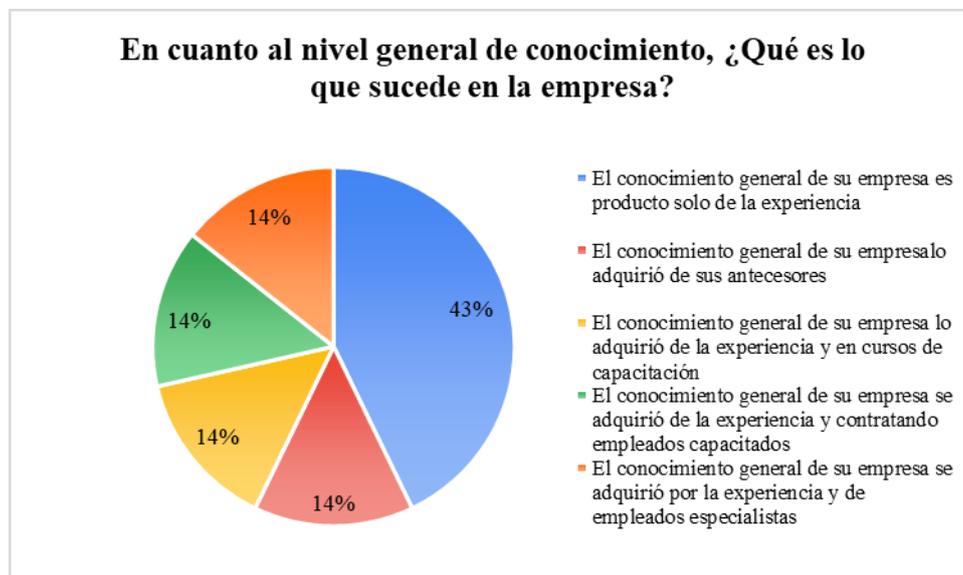


Gráfico 27: Nivel general de conocimiento en la empresa

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al nivel general de conocimiento es producto solo de la experiencia, lo cual fue adquirido por antecesores y algunos cursos de capacitación.

b) Nivel académico de los trabajadores

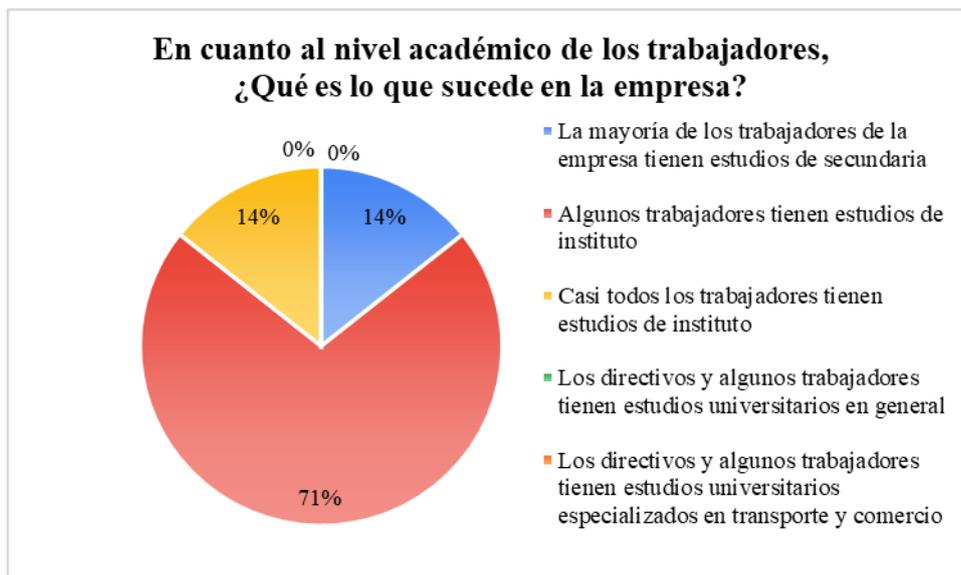


Gráfico 28: Nivel académico de los trabajadores

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al nivel académico de los trabajadores casi todos tienen estudio de instituto y estudios de secundaria completa.

c) Actualización y capacitación de choferes

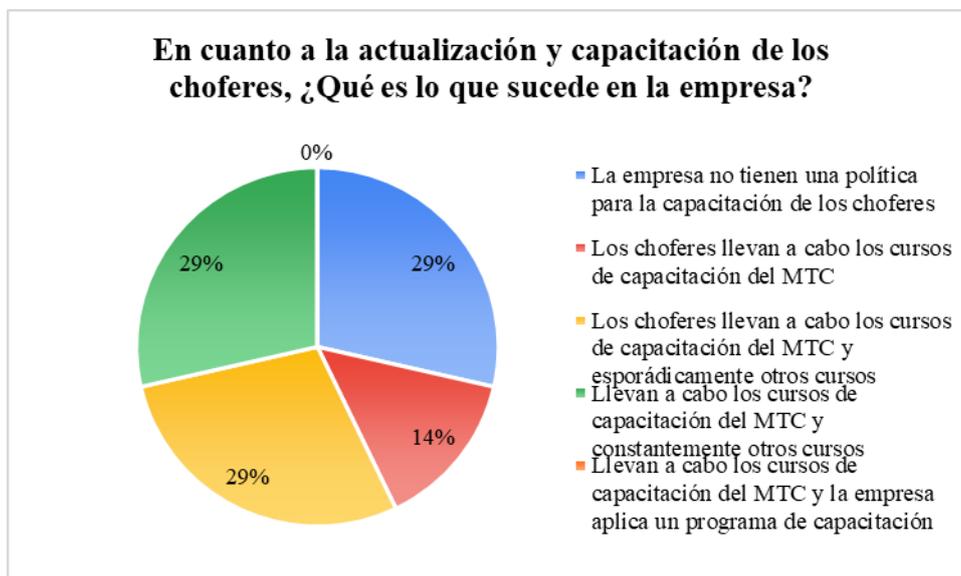


Gráfico 29: Actualización y capacitación de choferes

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la actualización y capacitación de los choferes se realiza por medio del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y esporádicamente otros cursos, sin embargo, no cuentan con políticas de capacitación.

d) Conocimiento de los costos de transporte

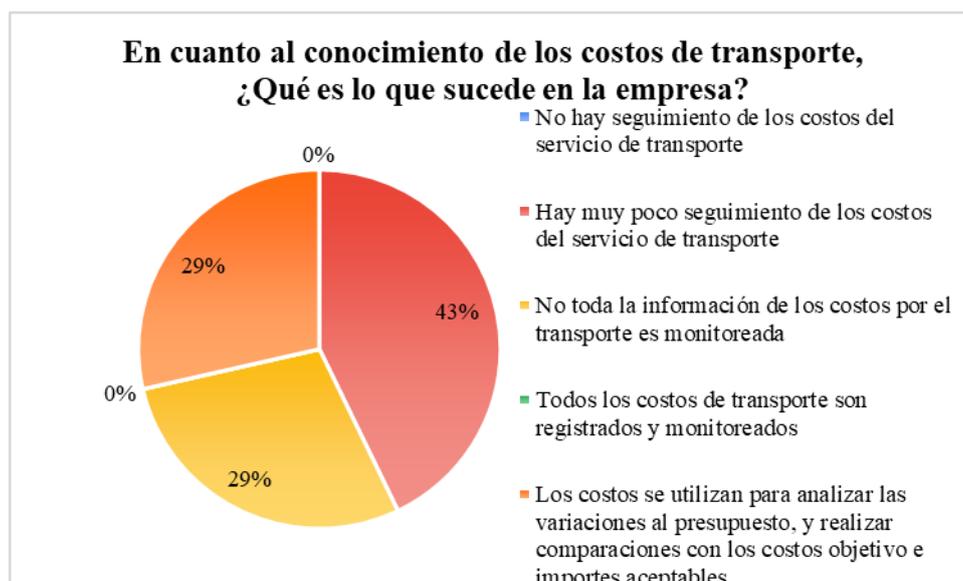


Gráfico 30: Conocimiento de los costos de transporte

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al conocimiento de los costos de transporte se tiene muy poco seguimiento, además no toda la información es monitoreada y se utilizan para analizar las variaciones al presupuesto.

e) Procesamiento de la documentación y evidencias

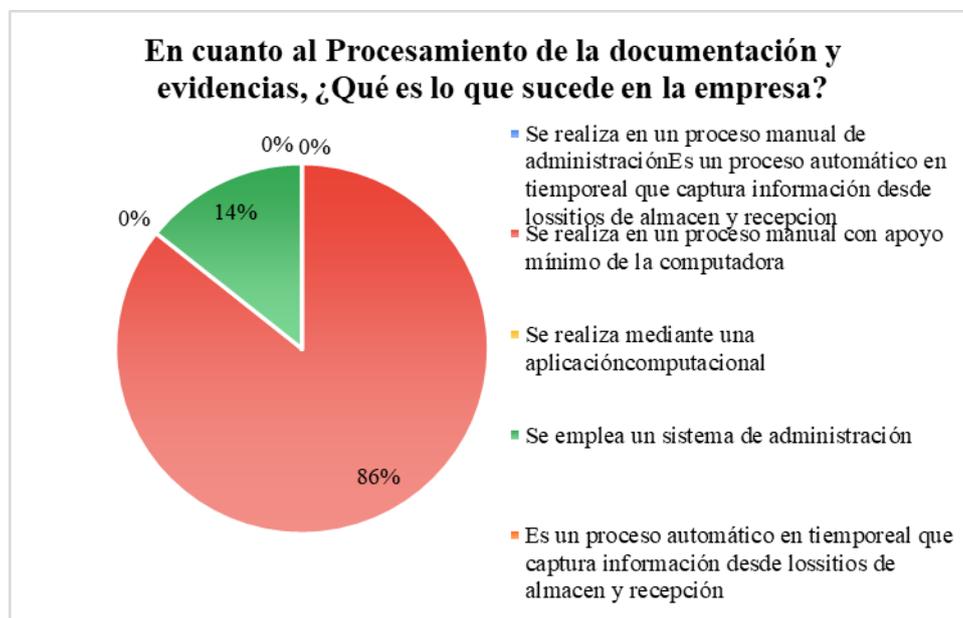


Gráfico 31: Procesamiento de la documentación y evidencias

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto al procesamiento de documentación y evidencias se realiza en un proceso manual con apoyo mínimo de la computadora.

Diagnóstico de Calidad de servicio

a) Medición del desempeño del servicio de transporte

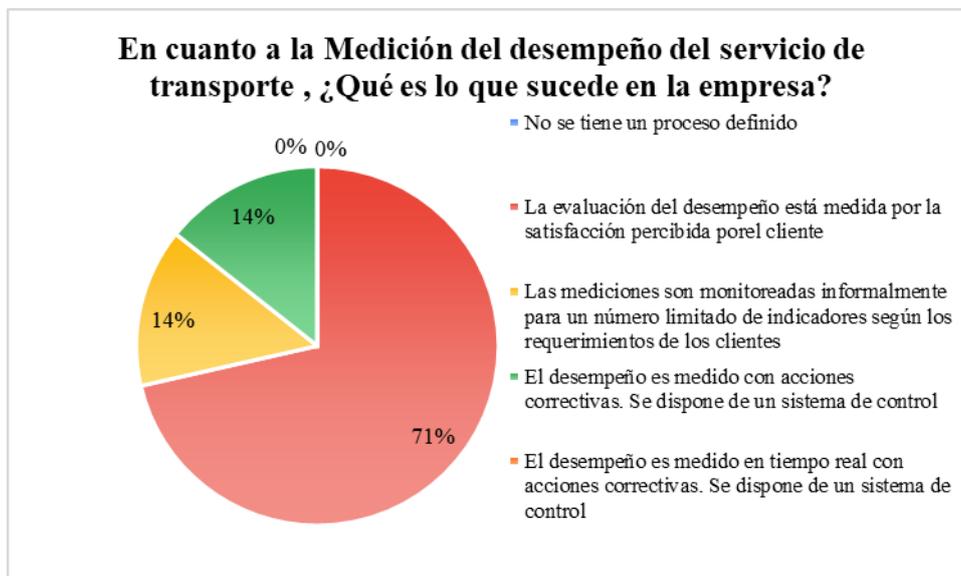


Gráfico 32: Medición del desempeño del servicio de transporte

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la medición del desempeño del servicio de transporte es medida por la satisfacción percibida por el cliente, pero es de manera informal y se emplean acciones correctivas.

b) Estrategia y proceso de calidad



Gráfico 33: Estrategia y proceso de calidad

Interpretación: El resultado refleja que la empresa en cuanto a la estrategia y proceso de calidad lo realizan de manera informal sin una clara definición del alcance, además las áreas lo utilizan de manera separada y solo para el proceso clave.

c) Infraestructura disponible

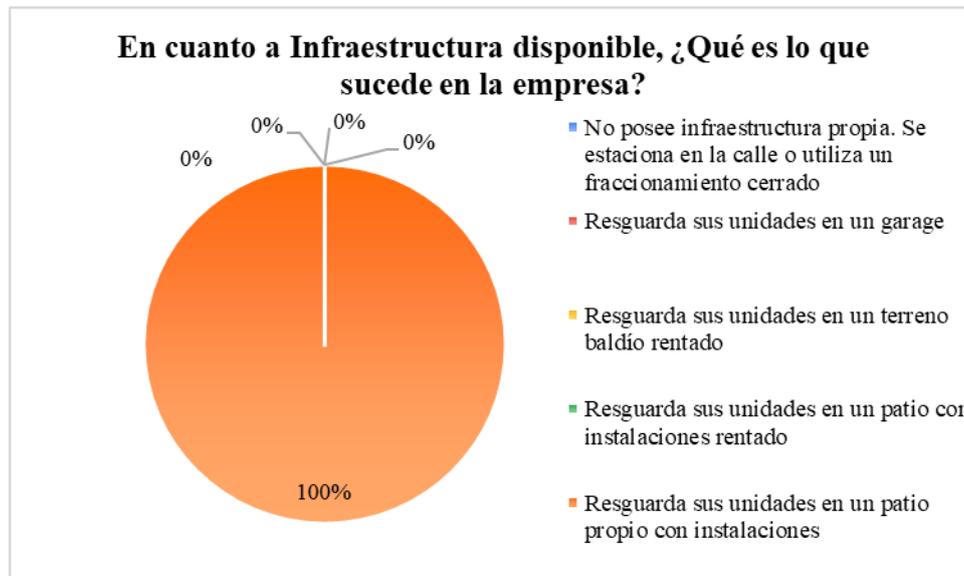


Gráfico 34: Infraestructura disponible

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a infraestructura lo hace resguardando sus unidades de transporte en un patio propio con instalaciones.

Diagnóstico de Imagen de la empresa

a) Satisfacción de los clientes

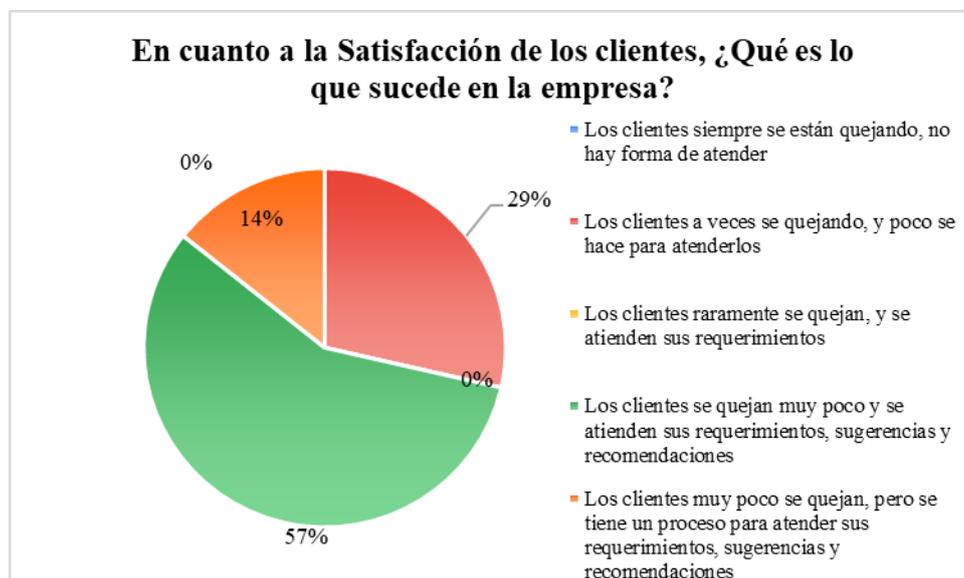


Gráfico 35: Satisfacción de los clientes

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a satisfacción, los clientes se quejan con poca frecuencia y siempre que lo hacen, se atiende sus requerimientos, sugerencias y recomendaciones; además tienen un proceso para atender las solicitudes.

b) Proyección de la imagen vehículos de carga

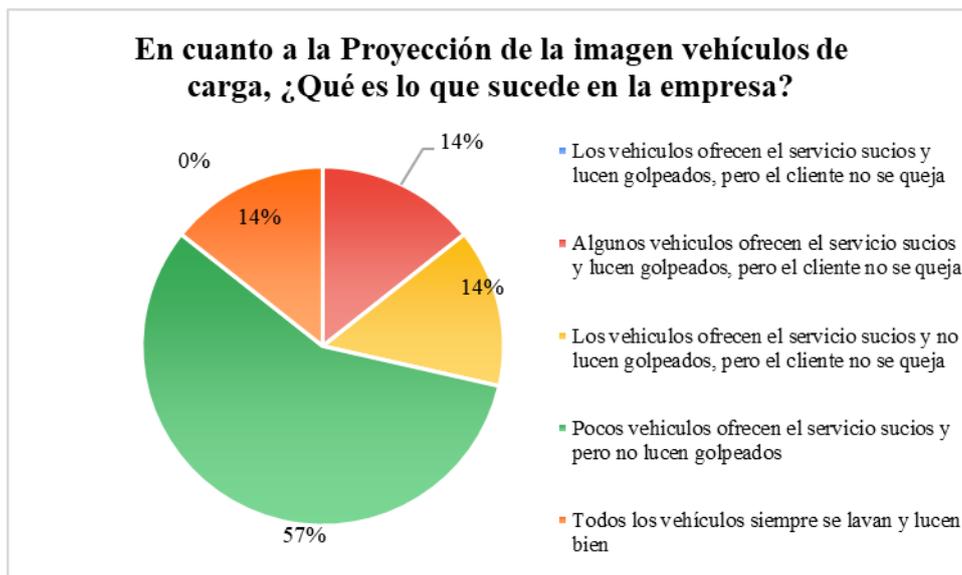


Gráfico 36: Proyección de la imagen vehículos de carga

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la proyección de la imagen de los vehículos de transporte pocos ofrecen el servicio sucio, pero no lucen golpeados, sin embargo, los clientes no se quejan por la apariencia de los vehículos.

c) Proyección de la imagen de los trabajadores

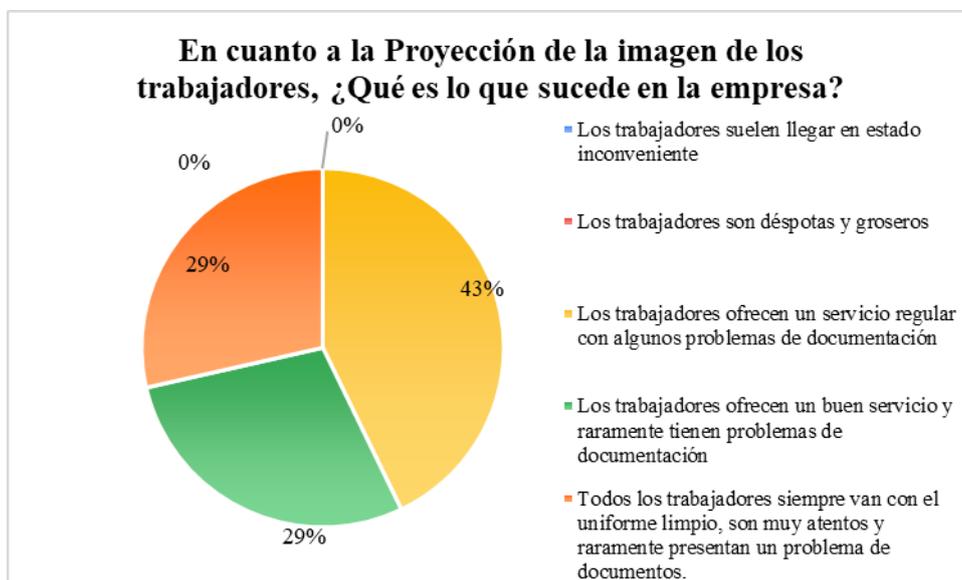


Gráfico 37: Proyección de la imagen de los trabajadores

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la proyección de la imagen, los trabajadores ofrecen un buen servicio, puesto que van limpios, son atentos, pero con algunos problemas de documentación.

d) Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas

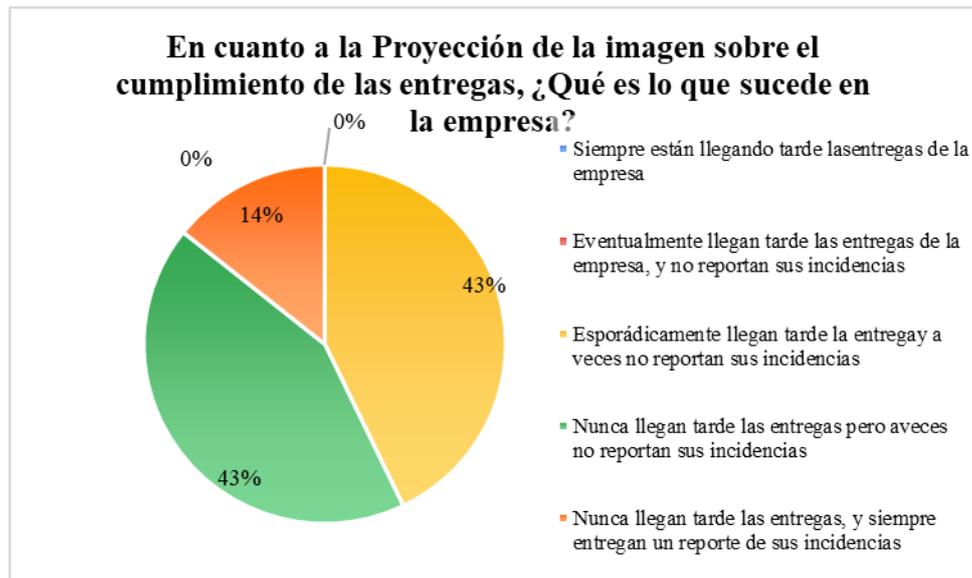


Gráfico 38: Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas

Interpretación: El resultado muestra que la empresa en cuanto a la proyección de imagen sobre el cumplimiento de las entregas, los pedidos esporádicamente llegan tarde, pero a veces no reportan las incidencias al supervisor.

Diagnóstico de la Evaluación de competitividad empresarial

Respecto de la evaluación de la competitividad de la empresa se muestra con la siguiente tabla los resultados obtenidos:

Tabla 3: Evaluación de competitividad empresarial

N°	Factores Claves de Gestión empresarial	Evaluación (E)	Objetivo	Brecha	Prioridad	Ponderación (k)	Índice (k * E)
Capacidad para diferenciar							
1	Valor agregado	4.2	5	0.80	19	7%	0.29
2	Vehículos de transporte	2	5	3.00	4	3%	0.06
3	Control de vehículos de transporte	1.4	5	3.60	1	2%	0.03
4	Nivel de Flexibilidad	4.1	5	0.90	19	7%	0.27
Habilidades empresariales							
5	Contrato de Transportista	3.3	5	1.70	13	5%	0.18
6	Determinación de tarifas	1.9	5	3.10	3	3%	0.06
7	Actualización de tarifas y precios	3.6	5	1.40	14	6%	0.21
8	Planeación de los servicios	1.6	5	3.40	2	3%	0.04
9	Planeación estratégica y desarrollo	3.1	5	1.90	11	5%	0.16
Habilidades o conocimientos técnicos							
10	Nivel general de conocimiento en la empresa	2.4	5	2.60	8	4%	0.09
11	Nivel académico de los trabajadores	2	5	3.00	4	3%	0.06
12	Actualización y capacitación de choferes	2.6	5	2.40	10	4%	0.11
13	Conocimiento de los costos de transporte	3.1	5	1.90	11	5%	0.16
14	Procesamiento de la documentación y evidencias	2.3	5	2.70	7	4%	0.09
Calidad de servicio							
15	Medición del desempeño del servicio de transporte	2.4	5	2.60	8	4%	0.09
16	Estrategia y proceso de calidad	2	5	3.00	4	3%	0.06
17	Infraestructura disponible	4.7	5	0.30	21	8%	0.36
Imagen de la empresa							
18	Satisfacción de los clientes	3.6	5	1.40	14	6%	0.21
19	Proyección de la imagen vehículos de carga	3.7	5	1.30	16	6%	0.22
20	Proyección de la imagen de los trabajadores	3.9	5	1.10	18	6%	0.25
21	Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas	3.7	5	1.30	16	6%	0.22
TOTAL		61.60	105.00	43.40		100%	3.23

Fuente: elaboración propia en base al modelo propuesto por el IMT

Interpretación: En la evaluación podemos observar que la empresa de Transportes logro alcanzar 61.6 puntos en tanto a los 105 puntos máximos a alcanzar, lo que equivale a más del 50% del puntaje. Asimismo, los indicadores a trabajar con prioridad son el control de vehículos de transporte, planeación de los servicios, determinación de tarifa, y estrategia y

proceso de calidad. Para el nivel de competitividad la empresa obtuvo 3.23 puntos del puntaje máximo de 5 que podría haber obtenido.

Evaluación de la puntuación del nivel de competitividad empresarial

Tabla 4: Puntuación del nivel de competitividad empresarial

Puntos	Nivel de Competitividad	Descripción
0 a 1	Empresa no competitiva	La empresa no tiene competitividad empresarial y está al borde de la quiebra
1 a 2	Empresa con bajo nivel de competitividad	La empresa tiene competitividad empresarial solo en algunas áreas o enfocadas a ciertos trabajadores. Enfoque reactivo de la competitividad empresarial. Para sobrevivir en un entorno de mercado cambiante, una empresa necesita enfocarse en los indicadores urgentes en todos los campos de actividad 2 a 3 Empresa con nivel medio de competitividad La empresa tiene una competi
2 a 3	Empresa con nivel medio de competitividad	La empresa tiene una competitividad empresarial inestable, por lo que es estable en el corto período. Sin embargo, no tener un plan frente a los indicadores para que le puede generar calidad de servicio que le haga crecer organizacionalmente y monetariamente.
3 a 4	Empresa competitiva	La empresa tiene competitividad empresarial. Pero necesita enfocarse en tomar algunas medidas correctivas frente a los indicadores para obtener capacidad para diferenciarse frente a la competencia, desempeñar habilidades empresariales y/o conocimientos técnicos, lograr ofrecer un servicio de calidad y que los clientes perciban una buena imagen de la empresa
4 a 5	Empresa con competitividad sustentable	La empresa tiene gestión empresarial; porque responde oportunamente a la capacidad para diferenciarse frente a la competencia, desempeña habilidades empresariales y/o conocimientos técnicos, logra ofrecer un servicio de calidad y los clientes perciben una buena imagen de la empresa.

Fuente: elaboración propia en base al modelo propuesto por el IMT

Objetivo 3: Proponer el rediseño de la gestión empresarial que contribuya en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021

Plan de rediseño de Gestión Empresarial

Parte I: Generalidades

1.1. Objetivos del plan de rediseño

1.2. Alcance

Parte II: Planeación

2.1. Políticas

2.2. Normas

2.3. Procedimientos

2.4. Visión y misión

Parte III: Organización

3.1. Organigrama

3.2. Puestos de trabajo y funciones

Parte IV: Dirección

4.1. Procesamiento de la información

4.2. Procesamiento de sugerencias, requerimientos y recomendaciones

Parte V: Control

5.1. Proceso de control de vehículos de transporte

5.2. Equipos de protección

5.3. Mantenimiento de vehículos

Parte I: Generalidades

1.1. Objetivos del plan de rediseño

El objetivo del plan de rediseño de gestión empresarial es una guía para el personal que labora en la empresa, y de esa forma lograr la eficiencia del trabajo en el desarrollo de las actividades encomendadas, y en grupo contribuir al desarrollo de la competitividad de la empresa.

1.2. Alcance

La presente guía debe ser de aplicación para todos los trabajadores en todas las áreas que posee la empresa, como son el área administrativa, área de ventas, área de distribución y área de almacén.

Parte II: Planeación

2.1. Políticas

- Seleccionar al personal considerando su grado académico y su experiencia en el rubro de transporte, sin dejar de lado sus valores humanos, y brindando oportunidades para el crecimiento de sus conocimientos y fortalecimiento de habilidades.
- Prevenir que las actividades empresariales afecten la contaminación del entorno, minimizando el impacto que se podría ocasionar y contar con espacios de áreas verdes dentro de la organización.
- Brindar una atención eficiente, eficaz y positiva al cliente en todo momento, asegurarse de satisfacer sus necesidades y logrando adquirir una cartera de clientes más amplia y sólida con el paso del tiempo.
- Garantizar el correcto funcionamiento de los vehículos de transporte para evitar fallas anormales, garantizar la seguridad de los trabajadores y siendo los más eficientes para cumplir con las actividades planeadas.
- Fomentar el trabajo en equipo, un ambiente de trabajo cómodo y respetuoso, la comunicación entre todos los miembros de la organización, escuchando y atendiendo sus necesidades y trabajando por el logro de objetivos planteados.

2.2. Normas

- El administrador es el responsable y único autorizado de asignar los vehículos de transporte, el pedido y el ayudante de los choferes
- El chofer asignado para el manejo del vehículo de transporte tiene la responsabilidad del uso de la unidad de transporte.
- Los vehículos de transporte serán utilizados solamente para actividades referentes a la venta de materiales de construcción y servicios de transporte dentro de la organización y en el horario de trabajo.
- El administrador es el único, responsable y autorizado de asignar el consumo de los insumos de combustible, lubricantes y llantas que utilizara cada vehículo de transporte.
- Es una restricción sobrecargar los vehículos de transporte, y es responsabilidad del administrador encargarse de supervisar y vigilar que se respeten las capacidades de los vehículos.

2.3. Procedimientos

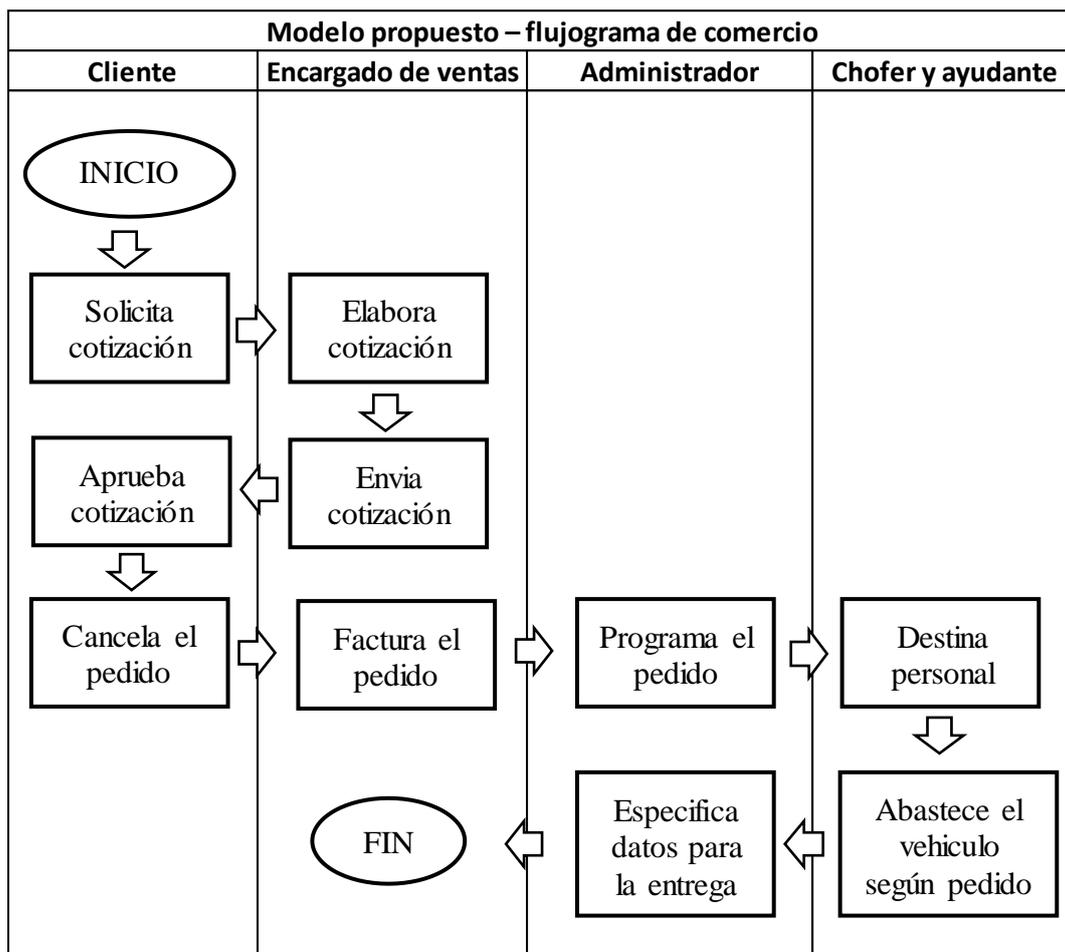


Ilustración 1: Flujograma propuesto de comercio y distribución

2.4. Visión y misión

Visión: Ser la empresa de transporte líder en el mercado de Moyobamba y expandirnos a

nivel regional como una empresa que brinda servicios de calidad y comprometidos con el servicio al cliente.

Misión: Brindar un servicio de transporte satisfaciendo en tiempo y calidad las necesidades de los clientes, que destaque por la puntualidad, buena atención al cliente y el respeto al medio ambiente de la comunidad.

Parte III: Organización

3.1. Organigrama



Ilustración 2: Organigrama propuesto de puestos y jerarquía de trabajo

3.2. Puestos de trabajo y funciones

Administrador

- Planear las actividades que van a realizar todos los trabajadores, como los recursos que posee la empresa, realizar pedidos a proveedores, pagar gastos administrativos, financieros y de ventas.
- Contratar personal con habilidades y capacidades de acorde a la empresa para que trabajen en función a cumplir las metas establecidas.
- Organizar al personal para la entrega de pedidos e indicar sus funciones dentro la organización para que se cumpla el proceso administrativo eficientemente.
- Controlar los tiempos de entrega de los pedidos y el logro de metas de los trabajadores para evitar los reclamos y quejas de clientes.

Encargado de ventas

- Realizar los pedidos de venta detalladamente pidiendo, nombres y apellidos, dirección y referencia, número de celular, y especificar si el pedido ha sido cancelado y facturado.
- Cobrar a los clientes y hacer un balance de caja que será controlado por el administrador al final del día.
- Controlar si los pedidos han sido entregados, cancelados y facturados.

Chofer

- Recibir los pedidos, cargar los productos en almacén y despachar los productos en la dirección de los clientes.
- Verificar que los vehículos de transporte se encuentren en condiciones para transitar en la región.
- Solicitar mantenimiento y reparaciones para los vehículos cuando los requieran y mantener limpios y cargados con combustible cada que necesiten los vehículos.

Ayudante

- Cargar con los productos al vehículo de transporte según se lo indique el chofer.
- Apoyar al chofer con todos los requerimientos e imprevistos que ocurran en la distribución de las entregas.

Parte IV: Dirección**4.1. Procesamiento de la información**

Los documentos importantes de la empresa como los documentos de los vehículos, contrato de trabajadores, préstamos bancarios, se encuentran archivadas físicamente y bajo la responsabilidad del Administrador, es necesario utilizar un medio informático con claves seguras para no correr ningún riesgo de pérdida.

4.2. Procesamiento de sugerencias, requerimientos y recomendaciones

Las quejas y reclamos siempre las reciben los trabajadores, quienes se encargan de comunicar al administrador, él se dirige al cliente para llegar a un acuerdo, en caso contrario su sugerencia, reclamo o requerimiento lo detalla en el libro de reclamaciones, es ahí donde el propietario interviene y toma medidas al respecto.

Parte V: Control**5.1. Proceso de control de vehículos de transporte**

Los choferes se encargan de revisar el funcionamiento del vehículo de transporte, en caso de alguna anomalía es comunicada al Administrador, quien busca al mecánico o técnico para que soluciones la falla, él se encarga de solicitar los repuestos o accesorios que requiere al administrador y el desembolsa el dinero que requiera, de ser necesario es prudente tener un área de taller en la empresa para solucionar los inconvenientes o fallos vehiculares.

5.2. Equipos de protección

Es necesario que los choferes y ayudantes utilicen en todo momento casco de plástico que les proteja la cabeza, el rostro y el cuello; botas de cuero con punta de acero para protección de los pies, lentes para evitar la entrada de polvo y partículas de materiales a los ojos y guantes para la protección de las manos de la manipulación de materiales, asimismo contar con botiquín de emergencia en todos los vehículos de transporte.

5.3. Mantenimiento de vehículos

El mantenimiento de los vehículos es cada que lo requieran, siempre va a intervenir el uso que tenga el vehículo por el aumento de ventas ocasionalmente, sin embargo, es necesario que cada tres meses reciban mantenimiento obligatorio para evitar fallas fortuitas y mantenerlas en óptimas condiciones.

4.2. Discusión

Respecto del diagnóstico de la gestión empresarial el nivel que tiene la empresa es moderado, es decir tiene aplicada las funciones, pero necesita tomar medidas para fortalecer a sus recursos, esto se debe a que la empresa realiza la planeación, utilizando políticas para su toma de decisiones y cumpliendo normas establecidas, en menos puntaje tiene una buena dirección porque los trabajadores no siempre logran integrarse con el proceso de trabajo, porque el dueño no logra comunicarse con los trabajadores; mientras en organización los trabajadores conocen sus funciones, sin embargo no las obedecen y no existe un proceso de toma de decisiones; el indicador que necesita trabajar inmediatamente es el control porque la evaluación de la efectividad y el progreso de trabajadores es según el criterio deductivo del encargado y el propietario.

Según (Jaramillo Angarita y Gonzales Acevedo 2015) indica que la planeación permitió definir y establecer una estructura organizacional conforme con los objetivos, la toma de decisiones, el procedimiento de las actividades, el personal como los procesos apoyen la actividad de la empresa y alcancen las metas establecidas. Mientras (Bernal Diaz 2020) en su trabajo menciona que la planeación, organización, dirección y control sirven para brindar un servicio de calidad, por tanto, a mayor sea la aplicación de las funciones se lograra clientes más satisfechos y un mejor uso de los recursos que posee la empresa.

En relación a la evaluación de la competitividad de la empresa en los resultados obtenidos se alcanzó un nivel moderado a comparación del puntaje máximo, porque realiza el servicio de transporte y comercializa productos, administra bien los cambios repentinos para la entrega de mercaderías, la edad promedio de los vehículos es de 15 a 20 años y no existe un control de los vehículos de transporte, esto se debe a que los pedidos son asignados el mismo día, lo cual no le permite planificar sus actividades con anticipación. En los resultados obtenidos podemos corroborar esto ya que la planeación estratégica y desarrollo es un trabajo que debe realizarse en conjunto con los clientes, para ello es necesario tener una constante comunicación, asimismo la empresa carece de un proceso racional para la toma de decisiones. Tal como los resultados de esta investigación muestran como la actualización de las tarifas y precios se da por el incremento del combustible, y no se tiene en cuenta las necesidades de los clientes, ni la percepción que tienen ellos con respecto al precio que tienen que pagar.

Según (Acuña Acuña 2012) en su investigación, concluyó que el Transporte de Huamachuco tiene un nivel de competitividad medio porque la empresa no brinda capacitación a su personal y no tiene un control y programación adecuada de pedidos. De acuerdo con (Acuña Acuña 2012) en su investigación, concluyó que la empresa debe calcular precios de servicio que sean acordes a la competencia, de esa manera logrará una cartera de clientes más amplia, además la percepción y satisfacción de los clientes es la que genera un mayor índice de competitividad. Para (Jaramillo Angarita y Gonzales Acevedo 2015) en su investigación, concluye que la planeación estratégica ayuda a reforzar las debilidades internas y enfrentar las dificultades del rubro Transporte, donde se evidencio que los problemas a solucionar inmediatamente son los procesos de trabajo y la toma de decisiones de alta gerencia.

Conclusiones

Por un lado, la Gestión empresarial de la empresa dio como resultado que lo aplica en un nivel medio, por lo que necesita hacer un rediseño de los procesos operativos para que sea mas eficiente. Puesto que la planeación dio como resultado que tanto los procedimientos, normas y políticas están establecidas, pero ni la mitad del personal las cumple, que no existe un plan de presupuesto, asimismo la visión y misión de la empresa no es de conocimiento de los trabajadores, solo del dueño; mientras que en el proceso de organización se evidencia que los trabadores de la empresa no cumplen la jerarquía de trabajo que se ha establecido, además solo algunas áreas de trabajo si cumplen las funciones de su puesto de trabajo, y que no existe un manual de organización; en tanto la dirección nos muestra que la empresa es liderada por el dueño de la empresa pero que este no logra comunicarse, además se evidencia que solo a veces se supervisa el cumplimiento de los objetivos y metas, e indica que no existe un plan de toma de decisiones; y el control nos indica que no cuenta con un sistema informático de medición de información y medidas correctivas, sin embargo, si utilizan un sistema manual elaborado por ellos mismos, y en cuanto a la evaluación de efectividad se da de manera deductiva, solo lo hacen en ciertas ocasiones y esto no se verifica en los controles.

Por otro lado, la Competitividad de la empresa obtuvo mas del 50% de puntos que podía alcanzar. Puesto que en control de vehículos de transporte no existe un sistema de transformación digital tal como el GPS; asimismo en la planeación de los servicios no son asignados con un tiempo prudente de anticipación; mientras que en la determinación de tarifa no es calculado en función a los costos del servicio de transporte: y en cuanto a estrategia y proceso de calidad es de manera informal puesto que no es del conocimiento de toda la empresa ni existe un proceso clave. Por lo que podemos concluir que la empresa tiene competitividad empresarial, pero necesita enfocarse en tomar algunas medidas correctivas frente a los indicadores para obtener capacidad para diferenciarse frente a la competencia, desempeñar habilidades empresariales y/o conocimientos técnicos, lograr ofrecer un servicio de calidad y que los clientes perciban una buena imagen de la empresa.

Por último, en el Plan de rediseño de gestión empresarial enfocado en mejorar la competitividad, se concluyó que esta puede generar beneficios a la empresa en el corto y largo plazo, como la definición de una visión y misión que dirija a la empresa y sus colaboradores; asimismo la definición de los puestos de trabajo y establecer la jerarquía y las funciones que tiene cada miembro; de la misma manera el especificar cuales son los procesamientos de la información que todos deben conocer y llevar a cabo; el tener un control adecuado y prudente

del proceso de control y mantenimiento de los vehículos de transporte, tal como el equipo de protección que todos los trabajadores deben llevar por su seguridad.

Recomendaciones

En cuanto a Gestión empresarial la empresa necesita tomar medidas correctivas en tanto a definir cual es la misión y visión de su empresa, la cual debe ser de conocimiento de sus colaboradores, es importante además que cree un plan en cuanto a políticas, normas y procedimientos que todos deben cumplir; es necesario que se especifique cuales son los puestos y funciones de trabajo, asimismo que se cree una jerarquía para que mejore la comunicación entre los miembros; es prudente que se asigne un líder de trabajo que motive e incentive a los trabajadores para que de esa forma se obtenga mejores resultados y un mejor ambiente laboral; y en cuanto al control es necesario la implementación de un software para agilizar y tener un mejor manejo de la información de la empresa.

Mientras que la Competitividad de la empresa mejorara en cuanto se renueve los vehículos de transporte a una vida útil menor de cinco años, y que estos tengan incorporados un sistema de transformación digital; es necesario también que se realice un adecuado control de los costos de servicio para que se utilice en la determinación de los precios y tarifas, la cual sea actualizado cada cierto periodo, el cual no debe ser mayor a un año; asimismo los colaboradores deben contar con sus documentos necesarios para ser contratados, de esa manera evitar la informalidad, del mismo modo deben ser capacitados constantemente por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones; de la misma manera se debe implementar un proceso de calidad y satisfacción del cliente para evitar las quejas y poder atender a sus requerimientos y sugerencias.

Referencias

- Cruz Medina, Isidro Roberto. *La Planeacion estrategica: un pilar en la gestion empresarial*. Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora, 2013.
- Jiménez Sánchez, José Elías, y Jocelyn Jiménez Castillo. *Logística del autotransporte de carga: estrategias de gestión*. Mexico: Instituto Mexicano del Transporte, 2016.
- Mora Pisco, Lilia, Marco Duran Vasco, y Jesús Zambrano Loor. «Consideraciones actuales sobre gestión empresarial.» *Revista científica: dominio de las ciencias*, 2016: 10.
- Acuña Acuña, Jorge. *Control de calidad: un enfoque integral y estadístico*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica,, 2012.
- Bernal Diaz, Orlando Raul. *Modelo de gestion empresarial para mejorar la calidad de los servicios de la empresa de transporte Huacho Carquin S.A. año 2019*. Tesis de maestría, Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, 2020.
- Champi Alarcón, Lisbeth Toribia, y Noris García Argumedo. *Gestión empresarial y competitividad en la Empresa de transportes viajes & turismo Tunki Chaski S.R.L., Cusco, 2021*. Tesis de titulación, Lima: Universidad Cesar Vallejo, 2021.
- Collins Ventura, Nathyn , Adrián Valencia Medranda, Jairo Cedeño Pinoargote, Irene Palacios Bauz, y Karina Santistevan Villacreses. «Incidencia de la imagen corporativa en el posicionamiento de la ventas, mediante una investigacion de mercado que involucre a los clientes.» *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 2015: 20-27.
- ComexPerú. *REPORTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2019: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN*. 31 de Enero de 2020. <https://www.comexperu.org.pe/public/articulo/reporte-de-competitividad-global-2019-capacidad-de-innovacion#:~:text=El%20Per%C3%BA%20ocupa%20el%20puesto,un%2034.4%20p ara%20la%20regi%C3%B3n>. (último acceso: 2022).
- Díaz Muñoz, Gabriel Alejandro, María Dolores Quintana Lombeida, y Daniel Gonzalo Fierro Mosquera. «La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones.» *INNOVA Research Journal*, 2021: 145-161.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, y Alejandro Pulido Martínez. *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana de España, 2011.

- Hinojosa López, Jessica Ivonne, Jannet Ayup González, y Adolfo Rogelio Cogco Calderón. *Imagen corporativa y satisfacción laboral*. Investigación Administrativa, Mexico: Instituto Politécnico Nacional , 2020.
- Instituto Peruano de Economía. *Indice de competitividad Regional 2020*. Lima: Instituto Peruano de Economía, 2020.
- Jaramillo Angarita, Maria Alejandra, y Sergio Gonzales Acevedo. *Planeación estratégica para la empresa de transportes El Dorado SAS*. Bucaramanga: Universidad Nacional de Santander, 2015.
- Mosqueira Mostacero, Eliana Paola, y Fredy Sebastian Napa Carbajal. *Mejora del proceso de transporte en una empresa de explosivos basado en business intelligence*. Tesis pregrado, Lima: Universidad Ricardo Palma, 2019.
- Oviedo Rodríguez, Josué , y Margarita González González. «Formacion y desarrollo de habilidades técnicas en el Bachillerato Técnico.» *Didáctica y Educación*, 2016: 14.
- Pasapera Díaz, Alfonso , Julio Girón Linares, y Oscar Torres Koda. *Plan de Negocios para una empresa de transporte bimodal de carga de la zona dentro del Peru*. Tesis de maestría, Lima: Universidad del Pacífico, 2015.
- Ramírez Molina, Reynier Israel, y Daniel Esteban Ampudia Sjogreen. «Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial.» *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 2018: 16-32.
- Rivera Mamani, Armando. *La gestión empresarial y la competitividad en las MYPES del sector producción – rubro vitivinícola de la Provincia de Tacna, año 2019*. Tesis de maestria, Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2020.
- Rodríguez Álvarez, Diego Armando , y Rosa Nely Pérez Martínez. «Competitividad del sector transporte terrestre intermunicipal de pasajeros por carretera en Boyacá: una aproximación al estado del arte.» *Cooperativismo y Desarrollo*, 2016: 40.
- Rodriguez Eugenio, Kelvin Ronaldo , Jennifer Edith Gallo Apolo, Mayiya Lisbeth González Illescas, y Luis Pastor Carmenate Fuentes. «La responsabilidad social empresarial como estrategia de diferenciación de las empresas exportadoras.» *INNOVA Research Journal*, 2021: 171-189.
- Salazar Yépez, Wilfrido, y Mario Cabrera Vallejo. «Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional.» *Industrial Data*, 2016: 13-20.
- Terrazos Acuña, Lizbeth Madeleine. *Propuesta de mejora en los procesos de una pequeña empresa del sector transporte terrestre de carga pesada*. Tesis de titulación, Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019.

Vallejos Diaz, Juan Fernando. *Gestion administrativa y competitividad empresarial en las Mype en el sector transporte de pasajeros en el Distrito de Chota, 2019*. Tesis doctoral, Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca, 2021.

Zapata Cortes, Julián Andrés, Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, y Martín Darío Arango Serna. «Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte.» *Investigación administrativa*, 2020: 49.

Anexos

Anexo 1: Carta de aceptación



DE:
Ramiro Walter Regalado Zarate
Propietario de Transportes Regalado
Urb Vista Alegre Mz Q It 11, Moyobamba, San Martin

Abril 02, 2022

Estimada, Dir. de La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Por medio de la presente Transportes Rregalado, nos permitimos notificar la **ACEPTACIÓN** del proyecto de investigación "Gestión empresarial y su contribución en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martin año 2021" a llevarse a cabo por la estudiante de la carrera de Contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Andrea del Carmen Regalado Fernandez, identificada con DNI 75553056, proyecto que llevara acabo en el periodo 2021-2022.

Tal como se indico en la presentación del proyecto, la encargada estará a cargo de recolectar informacion acerca de la gestión de los procesos operativos que tiene nuestra empresa, y asimismo evaluar la competitividad y como se podria mejorar los resultados mediante un plan de mejora.

Nosotros nos comprometemos a brinda la información necesaria para la culminacion de este proyecto, esperando que sea utilizada exclusivamente para fines académicos y que el proyecto se lleve a cabo mediante las condiciones establecidas.

Saludos,


Regalado Zarate Ramiro Walter
RUC : 1027294186
Representante

Ramiro Walter Regalado Zarate
Propietario

 Correo
RamiroW.24@gmail.com

 Celular
945-292-125

 Dirección
Urb Vista Alegre Mz Q It 11

Anexo 2: Matriz de técnicas e instrumentos

MATRIZ DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS				
PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS DE ESTUDIO		INSTRUMENTO
	Objetivo General	Categoría		
¿De qué manera la gestión empresarial contribuye en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021?	Determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021	Gestión empresarial		Encuesta: Cuestionario
	Objetivos específicos	Subcategoría		
Diagnosticar la gestión empresarial de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021	Planeación	Políticas	Encuesta: Cuestionario	
		Normas		
Procedimientos				
Programas				
Organización	Presupuesto	Organigrama		
	Visión			
Dirección	Misión	Puestos de trabajo		
	Integración	Manuales de organización		
Control	Liderazgo	Integración		
	Comunicación	Liderazgo		
Competitividad	Supervisión de resultados	Comunicación		
	Toma de decisiones	Supervisión de resultados		
Evaluar la competitividad empresarial de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021	Capacidad para diferenciar	Parámetros, estándares e indicadores	Encuesta: Cuestionario	
		Sistema de medición e información		
Proponer el rediseño de la gestión empresarial que contribuya en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021	Habilidades empresariales	Evaluación de efectividad	Encuesta: Cuestionario	
		Valor agregado		
Habilidades o conocimientos técnicos	Calidad de servicio	Vehículos de transporte		
		Control de vehículos de transporte		
Imagen de la empresa	Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Nivel de Flexibilidad		
		Contrato de Transportista		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Determinación de tarifas		
		Actualización de tarifas y precios		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Planeación de los servicios		
		Planeación estratégica y desarrollo		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Nivel general de conocimiento en la empresa		
		Nivel académico de los trabajadores		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Actualización y capacitación de choferes		
		Conocimiento de los costos de transporte		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Procesamiento de la documentación y evidencias		
		Medición del desempeño del servicio de transporte		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Estrategia y proceso de calidad		
		Infraestructura disponible		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Satisfacción de los clientes		
		Proyección de la imagen vehículos de carga		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	Proyección de la imagen de los trabajadores		
		Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	I. Generalidades		
		II. Planeación		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	III. Organización		
		IV. Dirección		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial	Imagen de la empresa	V. Control		
		Analisis documental: Guia documental		

Anexo 3: Cuestionario de Gestión empresarial

Cuestionario: Gestión empresarial

La presente encuesta es un instrumento de recolección de datos para la Tesis "Gestión empresarial y su contribución en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021", la cual ha sido diseñada con el objetivo de diagnosticar la gestión empresarial de la empresa donde labora, los datos recogidos serán utilizados solo para fines académicos por tanto sus datos personales no serán revelados.

No existen respuestas malas o buenas, por lo que agradeceré responda cada una de ellas según su perspectiva.

Nombres y Apellidos:

Cargo o puesto de trabajo:

1. En cuanto a políticas empresariales, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No tiene políticas empresariales
 - b) Existe políticas, pero no se utilizan
 - c) No existe políticas en todas las áreas de trabajo
 - d) En algunos casos se utiliza las políticas
 - e) Utilizan políticas para la toma de decisiones
2. En cuanto a normas, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No existen normas a seguir
 - b) Las normas son solo para algunos trabajadores
 - c) Las normas presentan inconsistencias
 - d) Algunos obedecen a las normas establecidas
 - e) Todo el personal cumple las normas
3. En cuanto a procedimientos, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No se establece los procedimientos de trabajo
 - b) Se establece los procedimientos, pero no se ejecuta
 - c) La ejecución de los procedimientos es solo para algunos trabajadores
 - d) La mayoría del personal cumple los procedimientos
 - e) El personal cumple los procedimientos establecidos
4. En cuanto a programas, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No existe medio informático en ninguna área
 - b) Se tiene medio informático, pero no se utiliza
 - c) El programa de facturación es la SUNAT
 - d) La empresa tiene un programa de facturación personal y se utiliza en la toma de decisiones
 - e) La empresa utiliza los medios informáticos para todos los procesos internos y externos de la empresa
5. En cuanto a presupuesto, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No existe un plan de presupuesto
 - b) El presupuesto es deductivo por el dueño
 - c) Existe un presupuesto, pero no se cumple en la ejecución
 - d) Siempre hay un aumento de presupuesto
 - e) Se cumple el presupuesto al terminar el periodo
6. En cuanto a visión y misión, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No está establecida la visión y misión de la empresa
 - b) Solo el dueño es conocedor de la visión y misión de la empresa

- c) La visión y misión no tiene concordancia
 - d) Los trabajadores no trabajan por la visión y misión de la empresa
 - e) La empresa tiene bien definida su visión y misión en el mercado
7. En cuanto a organigrama, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existe una jerarquía de trabajo
 - b) La jerarquía de trabajo no se cumple
 - c) No existe una figura grafica que describa la jerarquía de trabajo
 - d) Existe una figura grafica que describe la jerarquía de trabajo
 - e) Existe y se cumple la jerarquía organizada de trabajo
8. En cuanto a puestos de trabajo, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existen puestos de trabajo
 - b) Todos los trabajadores cumplen todas las funciones de trabajo
 - c) Los trabajadores conocen sus funciones, pero no las obedecen
 - d) Algunas áreas de trabajo si cumplen las funciones de su puesto de trabajo
 - e) Todas las áreas conocen sus puestos y lo cumplen
9. En cuanto a manuales de organización, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existe un manual de organización
 - b) Existe un manual, pero nadie lo cumple
 - c) El manual solo orienta a algunas áreas del trabajo
 - d) Algunos trabajadores si cumplen con el manual de organización
 - e) Todos los trabajadores trabajan siguiendo el manual de trabajo
10. En cuanto a integración, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No brinda ninguna charla de orientación a los nuevos trabajadores
 - b) Se brinda orientación, pero los trabajadores no logran integrarse
 - c) El proceso de integración es largo para algunos trabajadores
 - d) Algunos trabajadores no se sienten cómodos en su trabajo
 - e) Los nuevos trabajadores son orientados hasta lograr su integración en el trabajo
11. En cuanto a liderazgo, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existe un líder
 - b) El líder es el jefe o dueño de la empresa
 - c) El líder no logra comunicarse con los trabajadores
 - d) El liderazgo se da en algunas ocasiones
 - e) Existe un buen líder en la empresa
12. En cuanto a comunicación, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existe ningún tipo de comunicación
 - b) Los trabajadores no logran comunicarse con el dueño
 - c) El personal se involucra en algunas tomas de decisiones
 - d) Casi siempre se escucha al personal ante quejas o recomendaciones
 - e) Existe una buena comunicación entre todos los agentes de la empresa
13. En cuanto a supervisión de resultados, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existe supervisión de cumplimiento de objetivos y metas
 - b) Los directivos planean supervisión, pero nunca lo realizan
 - c) A veces se supervisa el cumplimiento de los objetivos y metas
 - d) Casi siempre los directivos supervisan los resultados
 - e) La empresa se encarga de que siempre se supervise el cumplimiento de objetivos y metas
14. En cuanto a toma de decisiones, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No existe un plan de toma de decisiones
 - b) Existe el plan de toma de decisiones, pero no se utiliza
 - c) A veces se utiliza el plan de toma de decisiones

- d) Casi siempre se utiliza el plan de toma de decisiones
 - e) Los directivos siempre se ayudan del plan de toma de decisiones
15. En cuanto a parámetros, estándares e indicadores, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No tiene parámetros, estándares e indicadores
 - b) Mide a los trabajadores de manera deductiva
 - c) Los dueños esperan obtener un resultado frente a una actividad
 - d) La empresa tiene un método para evaluar el resultado esperado
 - e) La empresa tiene parámetros, estándares e indicadores de evaluación
16. En cuanto a sistema de medición e información y medidas correctivas, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) La empresa no cuenta con un sistema de medición
 - b) La empresa si cuenta con un sistema de medición e información manual
 - c) La empresa si cuenta con un sistema de medición e información computarizado
 - d) La empresa cuenta con un sistema de medición e información, pero no la utiliza para tomar medidas correctivas
 - e) La empresa utiliza el sistema de medición e información para medir el desempeño
17. En cuanto a evaluación de efectividad, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No se evalúa la efectividad
 - b) Se evalúa la efectividad de manera deductiva
 - c) En ciertas ocasiones se evalúa la efectividad
 - d) Se evalúa la efectividad, pero no se verifica los controles
 - e) Se evalúa la efectividad para tener una continua verificación de los controles

Anexo 4: Cuestionario de Competitividad empresarial

Cuestionario: Competitividad empresarial

La presente encuesta es un instrumento de recolección de datos para la Tesis "Gestión empresarial y su contribución en la competitividad de la empresa de Transportes de Moyobamba, San Martín año 2021", la cual ha sido diseñada con el objetivo de diagnosticar la gestión empresarial de la empresa donde labora, los datos recogidos serán utilizados solo para fines académicos por tanto sus datos personales no serán revelados.

No existen respuestas malas o buenas, por lo que agradeceré responda cada una de ellas según su perspectiva.

Nombres y Apellidos:

Cargo o puesto de trabajo:

1. En cuanto a valor agregado que ofrece, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) Realiza solo el servicio de transporte en ruta local
 - b) Realiza el servicio de transporte en ruta interprovincial
 - c) Realiza el servicio de transporte en ruta nacional
 - d) Realiza el servicio de transporte y comercializa productos
 - e) Realiza el servicio de transporte, comercializa, alquila maquinaria y etc.
2. En cuanto a los vehículos de transporte, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) La edad promedio de los vehículos es mayor a 20 años
 - b) La edad promedio de los vehículos es de 15 a 20 años
 - c) La edad promedio de los vehículos es de 10 a 14 años
 - d) La edad promedio de los vehículos es de 5 a 9 años
 - e) La edad promedio de los vehículos es de 1 a 4 años
3. En cuanto al control de los vehículos de transporte, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) No existe un control de los vehículos de transporte
 - b) Solo utiliza telefonía móvil y watts app
 - c) Utiliza telefonía móvil y GPS, y un sistema genérico de administración de flotas
 - d) Utiliza telefonía móvil y GPS, y un sistema diseñado para su administración de flotas
 - e) Se encuentra integrado a un sistema de transformación digital con el cliente
4. En cuanto al nivel de flexibilidad, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) Es imposible adaptarse a cambios repentinos
 - b) Es flexible en su respuesta a cambios
 - c) Puede ajustar rápidamente sus operaciones para los clientes
 - d) Administra bien los cambios
 - e) Puede proveer servicios de emergencia
5. En cuanto al contrato de transportista, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) Depende de un tercero para contratarlos servicios con el cliente
 - b) No existen contratos establecidos, todo es a la palabra
 - c) Los contratos son desarrollados solo entorno a las necesidades de los clientes
 - d) Los contratos están en base a las necesidades de servicio de la empresa
 - e) Los contratos son personalizados según lo requiera cada cliente
6. En cuanto a la determinación de tarifas, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
 - a) ¿Establece su tarifa de acuerdo a lo que cobra su competidor?
 - b) ¿Determina su tarifa de acuerdo a la tarifa del mercado?
 - c) ¿Utiliza un software especializado genérico para calcular su tarifa?

- d) ¿Utiliza un sistema propio para calcular su tarifa?
 - e) ¿Utiliza un software especializado para determinar la tarifa en función de sus costos?
7. En cuanto a la actualización de tarifas y precios, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) ¿Las tarifas y precios son actualizadas por el cliente?
 - b) ¿Tarda más de dos años en actualizar sus tarifas y precios?
 - c) ¿Actualiza las tarifas y precios por un efecto económico?, por ej. incremento del combustible
 - d) ¿Actualiza sus tarifas y precios periódicamente (cada año)?
 - e) ¿Actualiza sus tarifas y precios de acuerdo a sus costos de operación en acuerdo con el cliente?
8. En cuanto a la planificación de los servicios, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- f) Los pedidos son asignados el mismo día, y no le permite planificar sus actividades
 - g) Los pedidos son asignados un día antes, y no le permite planificar sus actividades
 - h) Los pedidos son asignados tres días antes, puede planificar algunas actividades
 - i) Los pedidos son asignados una semana de anticipación, puede planificar sus actividades
 - j) Los pedidos son asignados una semana de anticipación y participa en su planeación
9. En cuanto a la planificación estratégica y desarrollo, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) La planeación no ocurre
 - b) Se planea conforme a los pedidos de los clientes
 - c) Se comienza a trabajar con clientes para desarrollar horizontes de planeación
 - d) Se trabaja con los clientes para desarrollar horizontes de planeación con beneficios mutuos
 - e) Se trabaja proactivamente con los clientes para desarrollar horizontes de planeación con beneficios mutuos
10. En cuanto al nivel general de conocimiento, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) El conocimiento general de su empresa es producto solo de la experiencia
 - b) El conocimiento general de su empresa lo adquirió de sus antecesores
 - c) El conocimiento general de su empresa lo adquirió de la experiencia y en cursos de capacitación
 - d) El conocimiento general de su empresa se adquirió de la experiencia y contratando empleados capacitados
 - e) El conocimiento general de su empresa se adquirió por la experiencia y de empleados especialistas
11. En cuanto al nivel académico de los trabajadores, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) La mayoría de los trabajadores de la empresa tienen estudios de secundaria
 - b) Algunos trabajadores tienen estudios de instituto
 - c) Casi todos los trabajadores tienen estudios de instituto
 - d) Los directivos y algunos trabajadores tienen estudios universitarios en general
 - e) Los directivos y algunos trabajadores tienen estudios universitarios especializados en transporte y comercio
12. En cuanto a la actualización y capacitación de los choferes, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) La empresa no tiene una política para la capacitación de los choferes
 - b) Los choferes llevan a cabo los cursos de capacitación del MTC
 - c) Los choferes llevan a cabo los cursos de capacitación del MTC y esporádicamente otros cursos
 - d) Llevan a cabo los cursos de capacitación del MTC y constantemente otros cursos

- e) Llevan a cabo los cursos de capacitación del MTC y la empresa aplica un programa de capacitación
13. En cuanto al conocimiento de los costos de transporte, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No hay seguimiento de los costos del servicio de transporte
 - b) Hay muy poco seguimiento de los costos del servicio de transporte
 - c) No toda la información de los costos por el transporte es monitoreada
 - d) Todos los costos de transporte son registrados y monitoreados
 - e) Los costos se utilizan para analizar las variaciones al presupuesto, y realizar comparaciones con los costos objetivo e importes aceptables
14. En cuanto al Procesamiento de la documentación y evidencias, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) Se realiza en un proceso manual
 - b) Se realiza en un proceso manual con apoyo mínimo de la computadora
 - c) Se realiza mediante una aplicación computacional
 - d) Se emplea un sistema de administración
 - e) Es un proceso automático en tiempo real que captura información desde los sitios de almacén y recepción
15. En cuanto a la Medición del desempeño del servicio de transporte, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- a) No se tiene un proceso definido
 - b) La evaluación del desempeño está medida por la satisfacción percibida por el cliente
 - c) Las mediciones son monitoreadas informalmente para un número limitado de indicadores según los requerimientos de los clientes
 - d) El desempeño es medido con acciones correctivas. Se dispone de un sistema de control
 - e) El desempeño es medido en tiempo real con acciones correctivas. Se dispone de un sistema de control

16. En cuanto a la estrategia y proceso de calidad, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- No cuenta con una estrategia
 - Estrategia y proceso informal sin una clara definición de su alcance
 - Las áreas de negocio utilizan por separado su estrategia y solo para el proceso clave
 - Se aplican programas de calidad por área de la empresa y solo para el proceso clave
 - La estrategia de calidad es específica en toda la compañía y se tienen todos los procesos
17. La estrategia de calidad es específica en toda la compañía y se tienen todos los procesos
- No posee infraestructura propia. Se estaciona en la calle o utiliza un fraccionamiento cerrado
 - Resguarda sus unidades en un garage
 - Resguarda sus unidades en un terreno baldío rentado
 - Resguarda sus unidades en un patio con instalaciones rentado
 - Resguarda sus unidades en un patio propio con instalaciones
18. En cuanto a la Satisfacción de los clientes, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- Los clientes siempre se están quejando, no hay forma de atender
 - Los clientes a veces se quejando, y poco se hace para atenderlos
 - Los clientes raramente se quejan, y se atienden sus requerimientos
 - Los clientes se quejan muy poco y se atienden sus requerimientos, sugerencias y recomendaciones
 - Los clientes muy poco se quejan, pero se tiene un proceso para atender sus requerimientos, sugerencias y recomendaciones
19. En cuanto a la Proyección de la imagen vehículos de carga, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- Los vehículos ofrecen el servicio sucio y lucen golpeados, pero el cliente no se queja
 - Algunos vehículos ofrecen el servicio sucio y lucen golpeados, pero el cliente no se queja
 - Los vehículos ofrecen el servicio sucio y no lucen golpeados, pero el cliente no se queja
 - Pocos vehículos ofrecen el servicio sucio, pero no lucen golpeados
 - Todos los vehículos siempre se lavan y lucen bien
20. En cuanto a la Proyección de la imagen de los trabajadores, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- Los trabajadores suelen llegar en estado inconveniente
 - Los trabajadores son déspotas y groseros
 - Los trabajadores ofrecen un servicio regular con algunos problemas de documentación
 - Los trabajadores ofrecen un buen servicio y raramente tienen problemas de documentación
 - Todos los trabajadores siempre van con el uniforme limpio, son muy atentos y raramente presentan un problema de documentos.
21. En cuanto a la Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas, ¿Qué es lo que sucede en la empresa?
- Siempre están llegando tarde las entregas de la empresa
 - Eventualmente llegan tarde las entregas de la empresa, y no reportan sus incidencias
 - Esporádicamente llegan tarde la entrega y a veces no reportan sus incidencias
 - Nunca llegan tarde las entregas, pero a veces no reportan sus incidencias
 - Nunca llegan tarde las entregas, y siempre entregan un reporte de sus incidencias

Anexo 5: Ficha de análisis documental

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
Plan de Rediseño de Gestión empresarial		
INVESTIGACIÓN		
Indicadores	DOCUMENTOS PRIMARIOS	DOCUMENTOS SECUNDARIOS
		Investigaciones
Generalidades	*Este objeto es la propuesta o el valor agregado del investigador	Hernández y Rodríguez, Sergio, y Alejandro Pulido Martínez. (2011) Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias. Jiménez Sánchez, José Elías, y Jocelyn Jiménez Castillo.(2016) Logística del autotransporte de carga: estrategias de gestión.
Planeación		
Organización		
Dirección		
Control		